



**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП**

**ФАКУЛТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И БИЗНИС ЛОГИСТИКА - ГЕВГЕЛИЈА**

**Втор циклус на студии на насоката**

**Меѓународен туризам**

**Гевгелија**

**Никола Бизоев**

**РАЗВОЈ НА МАЛИ И ФАМИЛИЈАРНИ ХОТЕЛИ КАКО МОЖНОСТ ЗА  
ПРОМОЦИЈА НА МАКЕДОНСКИОТ ТУРИСТИЧКИ БРЕНД**

**МАГИСТЕРСКИ ТРУД**

**Гевгелија, ноември 2014 година**

**Комисија за оценка и одбрана**

**Ментор: Проф. д-р Нако Ташков,**

**Универзитет: „Гоце Делчев“ – Штип**

**Член : Никола В. Димитров**

**Проф. д-р., Универзитет: “Гоце Делчев” – Штип**

**Член : Дејан Методијевски**

**Доц. д-р., Универзитет: “Гоце Делчев” – Штип**

## **Рецензирани и објавени трудови произлезени од истражувањето**

- Andric, N. (1979). Turizam i regionalni razvoj, Informator, Zagreb
- Baletic, Z. (1990). Poduzetnistvo, Privredni vjesnik, Zagreb
- Bartoluci, M., Budimski, V. (2010). Upravljanje poduzetnickim projektima u turizmu republike Hrvatske , Acta Turistica (22), No. 2. pp. 131 – 252, Zagreb
- Bartoluci, M. (2013). Upravljanje razvojem turizma i poduzetnistva. Turisticka politika, razvoj i poduzetnistvo u turizmu. Skolska Knjiga, Zagreb
- Berc Radisic, B. (2009). Marketing turistickog proizvoda destinacije, Sveuciliste u Rijeci, Fakultet za menadzment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
- Bilas, V., Franc, S., Sadikovic, A. (2010). Komparativna analiza razine poduzetnickih aktivnosti u Hrvatskoj i odabranim zemljama, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, god. 8, br. 1, Zagreb
- Bilen, M. (2011). Turizam i okolis, drugo, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Mikrorad, Zagreb
- Бизоев, Б. (2012). Дестинациската менаџмент компанија како можност за поголема афирмација на културните и гастрономските вредности на Дојранскиот регион. Научно - стручна трибина, Туризмот во Дојранскиот регион. Дојран, Р Македонија, Зборник на трудови.
- Corak, S. (2011). Izazovi upravljanja turizmom, Znanstvena edicija Instituta za turizam, Zagreb
- Drucker, P. (1992). Inovacije i poduzetnistvo, praksa i nacela, Globus, Zagreb
- Dulcic, A. (2001). Upravljanje razvojem turizma, Mate, Zagreb
- Feige, M. (2000). Turizam na pocetku novog tisucjljeca, Turizam 48 (2), Zagreb, pp. 109 – 132
- Hendija, Z. (2002). Promjene u suvremenom drustvu, trendovi u suvremenom turizmu, Turizam, Vol. 50 (1), pp. 90 – 91
- Kolakovic, M. (2006). Poduzetnistvo u ekonomiji znanja, Sinergija, Zagreb
- Kramaric, Z. (2010). Uloga malih i obiteljskih hotela u produljenju turisticke sezone u RH, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb
- Kunst, I., Corak, S. (2011). Turizam i prostor - teorija i praksa održivog razvoja.

- Kusen, E. (2002). Turisticka atrakcijska osnova, Institut za turizam, Zagreb
- Magas, D. (2003). Management turisticke organizacije I destinacije. Sveuciliste u Rijeci, Fakultet za turistički I hotelski menadžment Opatija
- Magas, D. (2008). Destinacijski menadžment. Fakultet za turistički I hotelski menadžment Opatija
- Marenjak, S., Skenderovic, V., Cengija, J. (2008). Uvod u javno-privatno partnerstvo, Zbornik radova JPP, Arhitektonski fakultet, Zagreb
- Методиески, Д. (2012) Туризмот во руралните средини, Современост, Скопје
- Persic, M. (2005). Obrazovanje, znanost i kadrovi kao pretpostavka razvoja turizma.
- Petric, L. (2006). Izazovi razvoja ruralnog turizma: dosadasnja praksa u Europi i reperkusija na Hrvatsku, Acta Turistica, No.2, Vol. 18
- Petric, L. (2011). Upravljanje turistickom destinacijom. Ekonomski fakultet, Split
- Russel, R., Faulkner, B. (2004). Entrepreneurship, Chaos and the Tourism Area Lifecycle, Annals of Tourism Research, Vol. 31, No.3
- Ruzic, P. (2009). Ruralni turizam. Institut za poljoprivredu, Porec
- Siropolis, N. C. (1995). Menadžment malog preduzeća, IV. Izdanje, Mate, Zagreb
- Smolcic Jurdana, D. (2014). Poticanje poduzetništva u turizmu ruralnih područja, Projekt HINT LAB. Prvi Forum obiteljskog smještaja, Opatija
- Skrtic, M. (2008). Osnove poduzetnistva I menadžmenta. Veleuciliste u Karlovcu, Karlovac
- Hills, G.E. & LaForge, R.W. (1993.). "Marketing and entrepreneurship" (str. 164.-190.), u knjizi D.L. Sexton & J.D. Kasadra: *The state of art of entrepreneurship*, PWS-Kent, Boston.
- Kuvačić, D. (2006.). *Marketing obiteljskoga poduzetništva* (magistarski rad), Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
- Kuvačić, N. (1999.). *Moj prvi biznis-plan – Radna bilježnica – Najkraći put do uspjeha*, Beretin, Split.
- Sandra, W. K. & George, T. S. & Lloyd, W. Fernald Jr. (2001.). "Issues in growing a family business: A strategic human resource model", *Journal of Small Business Management*, vol. 39(1), str. 3.-13.
- Carsten Greve (eds.) The Challenge of Public-Private Partnerships; Learning from International Experience. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar

Brkanic, Vlado (2009) Racunovodstvo javno-privatnog partnerstva. Racunovodstvo, revizija i financije 19(9): 36–39  
Cikovic, Hrvoje (2006) Javno-privatno partnerstvo iz perspektive Europske Unije, II. dio. Informator 53(5215): 4–8

EK (2004) Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions. European Commission, COM(2004) 327 final, 30. travnja 2004.

Gulija, B. (2004) Javno-privatno partnerstvo. Euroscope 13, dodatak 73, str. I–IV

Juricic, D. (2006) Modeli udruživanja na nacelu javno-privatnog partnerstva. Racunovodstvo, revizija i financije 16(5): 63–67

Maja, L., P., (2002) Decentralizacija funkcija javnog sektora s državne razine na jedinice lokalne i podrucne (regionalne) samouprave i fiskalna decentralizacija. Hrvatska javna uprava 4(1): 157–165

Marenjak, S (2006) Javno - privatno partnerstvo i smjernice Vlade RH. Racunovodstvo i financije 52 (9): 11–13

Marenjak, S (2006a) Javno-privatno partnerstvo kao model financiranja. Racunovodstvo i financije 52(4): 63–65

Mijatovic, N (2007) Javno-privatno partnerstvo. Hrvatska pravna revija 7(3): 33–48

Pejak, S. (2008) Javno-privatno partnerstvo u Republici Hrvatskoj i komentar Zakona o javno-privatnom partnerstvu. U: Nekretnine u pravnom prometu – aktualna pitanja zakonodavstva i sudske prakse 2008., Zagreb

Pogarcic, Z. (2006) Javno-privatno ortaštvo – partnerstvo. Racunovodstvo, revizija i financije 16(10): 150–155

Sarvan, D. (2006) Koncesija za komunalne djelatnosti – oblik javno-privatnog partnerstva. Racunovodstvo i financije 52(10): 85–88

Stanic, B. (2008) Arbitraža i ugovori o javno-privatnom partnerstvu. Pravo u gospodarstvu 47(6): 1197–1224

Stipic-N., L. (2006) Javno-privatno partnerstvo u Europskoj Uniji. Privredni vjesnik br. 3435 od 16. listopada 2006., str. 12

Vojnovic, Marija (2007) Europska iskustva u javno-privatnom partnerstvu (2. dio). Informator 55(5560) 8–9

Vukmir, B. (2008) Položaj i odgovornosti sudionika u ugovorima javno-privatnog partnerstva. Pravo u gospodarstvu 47(3): 691–70

## **РАЗВОЈ НА МАЛИ И ФАМИЛИЈАРНИ ХОТЕЛИ КАКО МОЖНОСТ ЗА ПРОМОЦИЈА НА МАКЕДОНСКИОТ ТУРИСТИЧКИ БРЕНД**

За разлика од некогашните туристички аранжмани кои траеја по седум или четиринаесет дена и кога се патуваше само еднаш, евентуално двапати годишно, денешните туристи патуваат почесто користејќи кратки одмори. Ова е факт кој треба да го знаеме и спрема кој што треба да се прилагодуваме доколку сакаме да имаме туристи и тогаш кога не е сезона. Кај нас, за жал, сè уште преовладуваат класичните алотмански летни аранжмани. Бидејќи ние сè уште се надеваме само на летната понуда тешко дека ќе можеме сега наеднаш да станеме целогодишна дестинација. Трендовите на кратки и почести патувања би требало да бидат основата при креирањето на туристичката понуда и кај нас. За време на летната сезона, во езерските места, можеби и можеме да понудиме само сместување, меѓутоа во другите месеци од годината мора да имаме интересни програми кои ќе привлечат туристи и во другите делови од државата. Таму на гостите мора да им овозможиме да за време на неколкудневниот престој имаат и забава и повеќе да трошат, а тоа нема да го постигнеме доколку им понудиме само хотелска соба, препуштајќи им притоа за останатото тие самите да се погрижат. Меѓутоа, за да може сето тоа да функционира, потребен е квалитетен дестинациски менаџмент за чиешто функционирање кај нас сè уште нема решение, односно кај голем број на дестинации таквиот облик на работа дури не се ни споменува. Дестинациите мора да се продаваат како единствен туристички производ кој ќе нуди специфична, автентична понуда, со квалитетна сместувачка и друга инфраструктура, така да гостите добијат една заокружена и интересна приказна која ќе ја запознаат за време на својот краток престој. Таквиот начин на продажба на дестинацијата бара многу активности и договори помеѓу локалните заедници, агенциите, малите и фамилијарни хотели, односно локалното претприемништво.

Моделот на јавно-приватно партнерство е најдобрата развојна програма со која понудата во дестинацијата може да се подигне на саканото ниво затоа што, главно, станува збор за јавни добра околу кои се создава некоја туристичка понуда. Ваквиот начин на работа кај нас сè уште тешко се постигнува, но ако во Македонија се започне со применувањето на таквиот модел на финансирање на развојот во секоја дестинација, веруваме дека за многу кратко време ќе се

постигнат уште подобри туристички резултати бидејќи за тоа имаме голем потенцијал. Кај континенталниот туризам во Македонија најголемиот проблем се поврзува со недостаток од квалитетни сместувачки капацитети и агенциски програми. Бидејќи се кратките патувања сè повеќе во тренд, нашиот континентален туризам токму овде го има својот огромен потенцијал и најголемата шанса за успех во развојот на туристичката понуда. Иако кај повеќето континентални дестинации има недостаток од хотелски капацитети, постојат приватни сместувачки објекти/изнајмувачи на соби кои можат да прераснат во мали и фамилијарни хотели прикладни токму за континенталниот туризам, како и за туристите со помала платежна моќ кои исто така сакаат да патуваат. Приватното сместување во континенталниот дел е многу блиску до селскиот начин на живеење, каков што гостите и очекуваат да видат и доживеат, за разлика од сместувањето во големите хотели.

Агенциите кои работат во континенталниот дел од Македонија главно се занимаваат со продажба на летни аранжмани за езеро или море и многу ретки се случаите кога некоја од нив се обидува да креира сопствена „incoming“ програма. Тие најчесто ваквиот начин на работа го оправдуваат со немањето доволен број сместувачки капацитети во континенталните дестинации за сместување на автобуски групи. Меѓутоа, не мора секогаш да се организира програма за 30 или повеќе луѓе. За почеток доволен е и помал број на туристи, кои ќе бидат сместени во мали и фамилијарни хотели, бидејќи сега сме на почетокот од ваквиот вид на понуда. Тоа е начинот за инвестирање во иднината, тоа е начинот за промовирање на македонскиот туристички бренд без кој и понатаму остануваме безлични со понудата на светскиот туристички пазар. Погрешно е размислувањето дека со сместување на туристите во големи хотели подобро ќе го промовираме македонскиот туристички бренд и дека веќе од првата група туристи треба да заработиме многу пари. Со таков начин на размислување никаде во светот не се развива туризмот, па не може и кај нас.

### **Клучни зборови**

дестинациски менаџмент, автентична понуда, локално претприемништво, јавно-приватно партнерство, „incoming“ програми, континентален туризам

## **DEVELOPMENT OF SMALL AND FAMILY HOTEL AS THE OPPORTUNITY TO PROMOTE MACEDONIAN TOURIST BRAND**

Unlike previous touristic arrangements in duration of seven or fourteen days and trips organized once or eventually two times per year, contemporary tourists travel very often, preferring short vacations during the year. This fact shall be seriously taken into account if our country desires to have tourists within a period that is not considered to be a tourist season. Unfortunately, classic arrangements offering just a hotel room within the summer period is a recognized feature of our tourism. The goal our country to become a desired four-seasoned destination will hardly be achieved if we still tend to organize and present just summer arrangement offers.

When creating the tourist offer, the basis shall consist of the trends including short and frequent journeys. The accommodation capacity as the only offer in the lakeside places within the summer period is perhaps the only potential, but when it comes to the other months of the year, interesting programs for the other parts country shall be presented to the tourists in order to attract their attention. There, we shall provide entertainment during their vacation, in order the tourists to spend more of their holiday budget and this could not be accomplished if we were offering just a hotel room leaving the guests on their own when looking for entertainment. However, the most appropriate solution for avoiding these drawbacks is a high-quality touristic management, an approach that is not included and even mentioned in the organization of destination trips. Destinations shall be sold as an unique touristic final product with specific, authentic, high quality accommodation potential and other infrastructure elements for the purpose of meeting the requirements of a well - completed and interesting story presented within the short stay of the tourists. This mode of selling the destination requires a full completion of many activities and contracts between the local self-government, agencies, small and family hotels i.e. the local entrepreneurship.

The public-private partnership model is the best development program that can definitely assist in fulfilling the desired expectations about the destination offer because public goods around which a touristic offer is created is deeply taken into consideration. This mode of work is hardly advantaged in our country, but if the application of this model including financing the development of every destination, is begun in Macedonia, I strongly believe that better touristic results will be achieved because the great potential is an important characteristic of our country. When it



comes to the continental tourism in Macedonia, the main problem is in relation to the lack of quality accommodation capacities and agency programs. Because the trend introduces the short vacations, our continental tourism is the most appropriate solution for these type of vacations as it has enormous potential and excellent chance for succeeding development of this tourist offer. Although the most of continental destinations have faced with the lack of hotel capacities, the existence of private accommodation capacities that can merge into small and family hotels in accordance with the requirements of the continental tourism as well as of the low-budget tourists that also have the motivation to travel. The private accommodation in the continental part has recognized elements connected to the village way of living, a lifestyle that is expected to be seen and experienced unlike the style offered in the accommodation of the luxurious hotels.

Agencies that work in the continental part of Macedonia, definitely sell summer arrangements for the lake sides and sea sides and rarely some of them attempt to create own incoming program. The agencies usually justify these principles due to the lack of the accommodation capacities in the continental destinations for accommodation of the whole groups travelling by bus. But, programs shall not be organized just for thirty people or more than thirty people. As a beginning a small number of tourists that can stay in small and family hotels is really welcomed as well, because this type of offer is still in its first phase of development. This is the source for future investments, the real way of promoting Macedonian touristic brand, a brand without which we cannot penetrate the world market. The opinion that the accommodation of tourists in great hotels can better promote the Macedonian touristic brand and that from the first group tourists we can increase the budget shall be definitely considered as wrong. When the world cannot develop the tourism following this kind of principles, then our country shall avoid this mode of thinking as well.

### **Key words**

private - public partnership, destination management, authentic offer, local entrepreneurship, incoming programs , continental tourism

## СОДРЖИНА

<b>РАЗВОЈ НА МАЛИ И ФАМИЛИЈАРНИ ХОТЕЛИ КАКО МОЖНОСТ ЗА ПРОМОЦИЈА НА МАКЕДОНСКИОТ ТУРИСТИЧКИ БРЕНД .....</b>	<b>1</b>
<b>Клучни зборови .....</b>	<b>2</b>
<b>DEVELOPMENT OF SMALL AND FAMILY HOTEL AS THE OPPORTUNITY TO PROMOTE MACEDONIAN TOURIST BRAND .....</b>	<b>3</b>
<b>Key Words .....</b>	<b>4</b>
<b>1. ВОВЕД .....</b>	<b>7</b>
<b>2. ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРАТА .....</b>	<b>8</b>
<b>3. ЦЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО .....</b>	<b>23</b>
<b>4. МЕТОДИ НА ИСТРАЖУВАЧКАТА РАБОТА .....</b>	<b>25</b>
<b>5. РЕЗУЛТАТИ .....</b>	<b>27</b>
<b>5.1 Економска основа на претприемништвото во туризмот .....</b>	<b>27</b>
<b>5.1.1 Малото претприемништво во туризмот во контекст на европската развојна стратегија .....</b>	<b>28</b>
<b>5.1.2 Улога на претприемништвото кај малите и средни стопански субјекти во македонскиот туризам .....</b>	<b>31</b>
<b>5.1.3 Можности за развој на претприемнички проекти во македонскиот туризам .....</b>	<b>34</b>
<b>5.1.4 Поттикнување на фамилијарното претприемништво преку развивање на понудата bed and breakfast .....</b>	<b>39</b>
<b>5.1.5 Утврдување на стратегија и ризик при влегување во процесот на претприемништво во македонскиот туризам .....</b>	<b>40</b>
<b>5.2 Поим и обележја на јавно-приватното партнерство .....</b>	<b>42</b>
<b>5.2.1 Јавно-приватното партнерство како модел за развој на туризмот во Македонија .....</b>	<b>46</b>
<b>5.3 Управување со развојот на туристичката дестинација .....</b>	<b>50</b>
<b>5.3.1 Модели на управување со развојот на туристичките дестинации во Република Македонија .....</b>	<b>52</b>

5.3.2 Дестинацискиот менаџмент како услов за развојот на малите и фамилијарните хотели во Македонија .....	57
5. 4 Потенцијали и можности за развој на малите и фамилијарни хотели во Република Македонија .....	60
5.4.1 Мали и фамилијарни хотели од типот на дифузни хотели .....	60
5.4.2 Функционирање на дифузните хотели како формула за одржлив развој на туризмот .....	63
5.4.3 Примена на формулата за дифузни хотели во Македонија .....	66
5.4.4 Потреба за отварање на мали и фамилијарни хотели .....	69
5.4.5 Влијанието на туристичко образование врз развојот на малите и фамилијарни хотели .....	70
5.4.6 Културното наследство како фактор во развојот на малите и фамилијарни хотели .....	75
5.4.7 Формирање на национално здружение на мали и фамилијарни хотели .....	77
5.4.8 Унапредување на понудата во малите и фамилијарни хотели преку основање на ено-гастро кластери .....	78
5.4.9 Органската храна како важен дел од гастрономската понуда кај малите и фамилијарните хотели .....	81
5.5 Истражување на можностите за развој на мали и фамилијарни хотели во руралните подрачја на регионите од источна Македонија .....	84
5.5.1 Развој на туризмот во Југосточниот регион на Р Македонија .....	85
5.5.2 Развој на туризмот во Источниот регион на Р Македонија .....	87
5.5.3 Развој на туризмот во Североисточниот регион на Р Македонија .....	90
5.5.4 SWOT анализа на можностите за развој на фамилијарното сместување во руралните подрачја на источна Македонија .....	92
5.6 Резултати од истражувањето .....	93
6. ДИСКУСИЈА .....	103
7. ЗАКЛУЧОК .....	109
8. ДОДАТОК .....	114
9. КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА .....	124

## **1. ВОВЕД**

Секој од регионите во Република Македонија се одликува со свои одредени специфики според кои внатре во регионот може да се понудат целосни приказни затоа што имаме споменици од културата, бројни можности за активен одмор на село или во малите градови, имаме поприлично квалитетна гастрономска понуда и други интересни содржини. Луѓето таму започнаа сè повеќе да се ангажираат околу преземањето на активности со кои што ќе привлечат туристи во својот регион. Меѓутоа, на крајот обично се појавува недостатокот од квалитетни програми преку кои тие активности ќе се организираат, обединат и промовираат. Таквата организација на регионално ниво туристичките работници и локалната самоуправа си ја префрлуваат едни на други и секогаш се вртат истите приказни за тоа кој треба да ја има клучната улога, наместо да се постигне соодветен договор помеѓу двете страни. Откога ќе се утврдат задачите и одговорностите помеѓу нив, треба да се договори сместувањето во малите и фамилијарни хотели, да се обезбеди добра гастрономска понуда во нив и сето тоа да се поврзе со некоја културна програма. На тој начин ќе се започне создавањето на брендот/приказната која ќе може многу полесно да се понуди на пазарот. Треба да се води сметка за тоа да секој регион биде специфичен по некоја своја карактеристика според која ќе ја прави и понудата, како на пример, понуда од ловен, риболовен, верски, културен, здравствен, активен, спелеолошки, планински туризам, велосипедизам, скијање и др. Таквите програми би требало да бидат еден од темелите на понатамошниот развој на туристичката понуда во континенталниот дел на државата. Без разлика на тоа за кој облик на туризам станува збор, во таквите програми треба секогаш да бидат промовирани сместувачките објекти од типот на мали и фамилијарни хотели и пансиони кои се вклопуваат во амбиентот на понудата и кои треба сè повеќе да се градат во таквите региони. Иднината лежи токму во нив и затоа не би смееле да си дозволиме постојано да се оправдуваме со изговорот дека сместувањето ни е најслабиот дел од понудата затоа што континенталниот туризам ни е во самиот почетокот на туристичкиот развој. Сместувањата од типот на приватни ноќевалишта, гостилници, пансиони и сл., без никаков претходен критериум за нивна категоризација, одамна помина.

## 2 ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРАТА

За време на пишувањето на трудот беше консултирана литература и беа проучени повеќе проекти/истражувања од повеќе автори, како и повеќе примери од добра пракса, особено во нашето поблиско опкружување. Се водеше сметка за тоа во истражувањата да преовладуваат оние примери кои се докажани и потврдени во претприемничкото работење кај малите и фамилијарни хотели, а чии што резултати се релевантни за потврдување на поставените хипотези во трудот.

За анализа на можностите за развој на фамилијарното сместување кај нас не се доволни само статистичките показатели од Државниот завод, туку има потреба од постоење и на други резултати кои ќе бидат плод на реализирани проекти, но и научни истражувања од институции за туризам и хотелиерство кои треба да даваат применети научни искуства во оваа област.

➤ Потребата од нивно постоење ќе ја покажеме преку податоците дадени во документот „Национална програма за развој на фамилијарното сместување“, објавена на првиот национален Форум за фамилијарно сместување во Опатија, Р Хрватска во октомври 2014 година, од страна на Институтот за туризам во Загреб<sup>1</sup>. За потребите на овој труд како резултати ќе прикажеме само некои податоци од поглавјето под наслов „Основни карактеристики на понудата и побарувачката кај фамилијарното сместување во Р Хрватска“, кои ги сметаме како многу важни и потребни при правењето анализа и носењето правилни одлуки во идниот развој на фамилијарното сместување кај нас.

### Институционална рамка

- Закон за угостителска дејност, VI. – Угостителски услуги во домаќинство и селско домаќинство:
  - Кој: државјани на Р Хрватска, но и државјани на земјите членки во ЕУ
  - Што: услуги од сместување (10 соби/20 кревети; 10 сместувачки единици во камп; услуги од појадок, полупансион и пансион)
  - Задоволување на минималните услови

---

<sup>1</sup> Ivandic, N., Kunst, I. (2014). Nacionalni Program razvoja obiteljskog smjestaja. Institut za turizam, Zagreb.

- Правилник за систематизација и категоризација на објектите кои даваат угостителски услуги во домаќинство:
  - Соба во домаќинство, апартман во домаќинство, студио апартман, куќа за одмор во домаќинство, камп во домаќинство
  - Разлики во минималните услови за нови и постоечки објекти
- Фискални и слични обврски:
  - Данок на доход (паушал - 150 до 300 куни по легло<sup>2</sup>)
  - Данок на додадена вредност (10% доколку остваруваат приход поголем од 230.000 куни)
  - Туристичка такса (паушал - 150 до 300 куни по легло)
  - Туристичка членарина (0,14 до 0,2 % на остварен приход).

### **Квантитативни показатели на понудата и побарувачката во 2013 година**

- Сместувачки капацитети:
  - 55.100 домаќинства или 250.000 граѓани<sup>3</sup>
  - 82.300 апартмани
  - 45.500 соби
- Број на ноќевања:
  - 21,8 милиони во 2012 година (34,8% од вкупно регистрираните ноќевања)
  - 22,4 милиони ноќевања во 2013 година (проценка на база на првите 8 месеци)
  - Очекувано благо намалување на искористеноста во 2013 г. (нагло зголемување на бројот на капацитетите)
  - Приход од 7 милијарди куни (приход од 5 – 10.000 € по домаќинство<sup>4</sup>)
- Просторна распореденост на капацитетите
  - 99% се распоредени во приморските жупании, од кои:
    - Сплитско-далматински регион 27,2%
    - Кварнер и Горје 22,8%
    - Задарски регион 16,1%
    - Истра 13,9%
    - Шибенски регион 11,2%

<sup>2</sup> Според курсната разлика од декември 2014 година, 1 куна = 7,98 ден.

<sup>3</sup> Според анкета од Факултетот за менаџмент во туризмот, Опатија

<sup>4</sup> Исто

Другите интересни податоци кои може исто така да бидат релевантни за вршење на одредени истражувања во оваа област се дадени во Прилог 1 од овој труд (стр.114).

➤ Туристичката заедница на жупанијата Истра заедно со Истарската развојна туристичка агенција (ИРТА) и Raiffeisenbank Austria во мај 2006 година го претставиле заедничкиот проект под името „Domus Bonus - Istria Quality Apartments, jamstvo kvalitete smještaja“. Целта на оваа програма е да се одредат стандардите за квалитет во приватното сместување во туризмот со цел на објектите кои ги исполнуваат условите да им се додели сертификат за квалитет преку кој ќе се здобијат со голем број погодности во кои се вбројува и добивањето поволен кредит од гореспоменатата австриска банка.

Директорот на ИРТА, Синиша Милјевиќ, на првиот национален Форум за фамилијарно сместување, во Опатија, во својата презентација, меѓу другото, истакнува дека во Мастер-планот за развој на туризмот во Истра 2004 – 2012 година една од основните цели била реструктурирање и репозиционирање на дестинацијата преку: создавање производи со додатна вредност, намалување на важноста на сонцето и морето, продолжување на туристичката сезона, реструктурирање и подобрување на стандардите на објектите за сместување, утврдување на целна структура на гости. Од тука подоцна произлегле и целите на проектот „Домус Бонус“<sup>5</sup>:

- а) зголемување на бројот на квалитетни приватни сместувачки капацитети
- б) зголемување на конкурентноста кај овој вид сместување
- в) создавање на бренд од квалитетно приватно сместување на кој гостите ќе му веруваат
- г) зголемување на нивото на квалитет со кој ќе може долгорочно да се опстане на пазарот

Стандардот кој е поставен со овој проект пропишува исполнување на приближно 80 услови. Резултатите од проектот кој е веќе во својата зрела фаза можеме да ги видиме во табела 1:

---

<sup>5</sup> Miljevic, S., Ruzic, D. (2014). Domus Bonus i online booking obiteljskog smjestaja. Prezentacija, Opatija, 15.10.2014 g. <https://www.hgk.hr/.../nacionalni-forum-obiteljski-smj>  
Преземено на 3. ноември 2014 г.

Табела 1. Резултати од имплементација на проектот „Домус Бонус“  
Table 1. Results of Domus Bonus project implementation

Година/Year	Куќи за одмор/Rest houses	Апартмани/Apartments	Соби/Rooms	Вкупно/Total
2011	219	4.072	307	4.598
2012	468	7.954	742	9.164
2013	479	8.761	1.049	10.289
2014 (30. 06)	511	9.163	1.051	10.725

Извор: [www.istra.hr/en/accommodation/domus-bonus](http://www.istra.hr/en/accommodation/domus-bonus)

Овој проект треба да се сфати само како еден од инструментите за промоција на дестинацијата затоа што сепак најголемата одговорност за букирањето е кај самите изнајмувачи. Меѓутоа, од друга страна, јавниот и јавно-приватниот сектор треба да бидат тие што ќе овозможат создавање на технолошка инфраструктура која на учесниците во дестинацијата ќе им овозможи полесна продажба на туристичките услуги.

➤ Проект за доделување на ознаката за квалитет „Kvarner Family“

Фамилијарното сместување во Кварнер може да се пофали со 170 годишна традиција поради што овој вид сместување токму на ова подрачје има остварено најмногу ноќевања. Во фамилијарното сместување на Кварнер склучени се голем број на долготрајни пријателства при што голем е бројот на гости кои го прифатиле животниот стил на своите домаќини преку запознавање со природните и културните вредности, предавајќи се на уживањето во автохтоната гастрономска и енолошка понуда. Со текот на времето таквиот животен стил станал и главен мотив за доаѓање на “старите” гости и нивните пријатели на Кварнер кај домаќините, во иста фамилија од што и настанал овој единствен поим на туристичка понуда под името “Kvarner family”.



**KVARNER**  
*Raznolikost je lijepa*

Слика 1. Лого на проектот “Kvarner family”  
Figure 1. Logo of the “Kvarner family” Project



На просторот кој го зазема Приморско – горанската жупанија (во натамошниот текст ПГЖ) односно Кварнерскиот залив, скоро 45% од вкупните сместувачки капацитети, се од типот на фамилијарно сместување. Од тие причини, како и заради важноста од што подобро пазарно позиционирање на фамилијарното сместување, врз основа на направената „Анализа на состојбите во приватното сместување во ПГЖ (домаќинства)“ бил порачан проектот „Kvarner Family“. Проектот е порачан од ПГЖ, а изработен во Универзитетот Ријека, односно во Факултетот за менаџмент во туризмот и угостителството од Опатија. Врз основа на заклучокот од Жупанискиот совет од 16. март 2010 година била прифатена Информацијата за проектот „Kvarner Family“ со оценка дека Туристичката заедница на Кварнер и туристичките заедници на единиците на локалната самоуправа се најмеродавни за спроведување на овој проект. Овој проект е дополнување на постоечкиот систем за категоризација на доброволна основа, со цел да се зголеми конкурентноста и нивото на квалитет на туристичката понуда во фамилијарното сместување на просторот на ПГЖ. Се работи за систем на стандарди и мерила со кои се настојува да се создаде нова основа за поврзување на носителите на фамилијарното сместување, да се постигне подобра пазарна препознатливост, да се зголеми промоцијата на фамилијарното сместување и да се организираат заеднички програми за едукација и обука. Главен носител во реализацијата и спроведувањето на проектот „Kvarner Family“ е ПГЖ во соработка со Туристичката заедница Кварнер и туристичките заедници на единиците на локалната самоуправа (во натамошниот текст ЕЛС) како нејзини членки. За таа цел се основани и работни тела на три нивоа<sup>6</sup>:

- а) Комисија „Kvarner Family“ - на ниво на Туристички заедница од ЕЛС.
- б) Комисија „Kvarner Family“ - на ниво на ПГЖ.
- в) Комисија за изведување на проектот „Kvarner Family“.

Комисијата на ниво на Туристички заедница од ЕЛС се состои од три члена. Првиот член е директорот на чијшто предлог советот именува уште два члена во комисијата. Нивна задача е да ги примаат пријавите од изнајмувачите, да ја проверат исправноста на документацијата која ја поднесуваат, ги посетуваат и прегледуваат пријавените објекти за доделување на ознака, ја утврдуваат

---

<sup>6</sup> Projekt dodjele oznake kvalitete. „Kvarner family“. (2011) Uputa za provođenje projekta -. Opatica, travanj 2011 g. [www.tzpunat.hr](http://www.tzpunat.hr) Преземено на 3. ноември 2014 г.

компатибилноста на објектите со пропишаните критериуми за членство во системот „Kvarner Family“, даваат позитивно или негативно мислење за потребата од доделување на бараната ознака од изнајмувачите. Комисијата „Kvarner Family“, на жупаниско ниво, се состои од шест члена кои ги именува туристичкиот совет на Туристичката заедница „Кварнер“ и тоа - четири члена на предлог на директорот на туристичката заедница и два члена на предлог на градоначалникот. Нивна задача, меѓу другото, е да ги разгледуваат и приговорите од изнајмувачите на фамилијарно сместување кои не се задоволни, односно не добиле позитивно мислење од комисијата на ниво на Туристички заедница од ЕЛС. Одлуката донесена на ниво на жупанија се смета за конечна и меродавна при доделување на ознаката. Комисија за изведување на проектот „Kvarner Family“ се основа со цел следење, имплементација и изведување на самиот проект. Нејзините членови ги именува ПГЖ и Советот на Туристичката заедница Кварнер.

Табела 2. Остварен туристички промет кај фамилијарното сместување во Кварнер за периодот јануари–септември 2014 година  
Table 2. Number of tourists and nights spent in Kvarner gulf - family accommodation, in period January–September 2014

Јануари - Септември 2014 година/January - September 2014				
Вид на сместување/way of accommodations	доаѓања/arrivals	учество % participation %	ноќевања /nights	учество % participation %
приватно сместување/private accommodation	712.123	33,98	5.067.668	43,06
Кампови/Camps	512.464	24,45	3.189.750	27,10
Хотели/Hotels	819.425	39,10	3.187.084	27,08
Одморалишта/Resorts	24.062	1,15	180.439	1,53
Останато/Rest	27.869	1,33	144.175	1,23
Вкупно/Total	2.095.943	100,00	11.769.116	100,00

Извор: [www.kvarnerfamily.hr](http://www.kvarnerfamily.hr)

Ознаката „Kvarner Family“ моментално ја имаат 312 даватели на фамилијарно сместување, а ознаката „Kvarner Family Agency“ ја имаат 19 туристички агенции<sup>7</sup>. Критериумите кои треба да бидат исполнети за членство во „Kvarner Family“, како и некои други интересни податоци од овој проект се дадени во Прилог 2 од овој труд (стр. 115).

<sup>7</sup> Živadinov, P. I. (2014). Nacionalni Forum obiteljskog smještaja Hrvatske Opatija, 15. listopada 2014. г. [www.kvarnerfamily.hr](http://www.kvarnerfamily.hr) Преземено на 20. ноември 2014 г.

➤ Lucija Bronzan<sup>8</sup> во стручното списание за угостителство и туризам УТ бр.01-02 од 2011 година, во текстот под наслов „Destinacijski menadzment, razvoj na talijanski nacin“ пишува за тоа колку е важно управувањето со една туристичката дестинација како основен предуслов за правилно водење на претприемачки бизнис во туристичкиот сектор. Преку примери од Италија, како земја во која фамилијарното сместување е многу развиен облик на туристичка понуда, особено во делот на агри-туризмот, објаснет е начинот на регулирање на туристичката дејност. Туристичката дејност во Италија е регулирана со лабаво дефинираниот т.н. Рамковен закон (Legge Quadro 135/2001) кој ги нуди основните решенија, додека секој од регионите во Италија (вкупно 20 региони), сам си донесува свои закони, интерпретирајќи ги притоа одредбите од „рамковниот закон“ на начин кој најдобро ќе ги задоволува локалните потреби. Треба да се напомене дека поради изразените различности помеѓу поедини региони во Италија не е возможна примената на еден закон, како што и не е возможно да се очекува дека тој ќе биде прифатлив и ќе функционира како во алпскиот дел на север од земјата така и во Сицилија која е близу Африка. Разликите не се само климатски и топографски, туку се и историски и културни. Од тие причини, наместо за поимот дестинациски менаџмент, во Рамковниот закон кој е донесен 2001 година, во член 5. се зборува за „локални туристички системи“ (STL - sistemi turistici locali). Целта на споменатиот закон е да им овозможи на регионалните власти слобода во одлучувањето за стратегијата и модалитетите на својот туристички развој. Секој регион си одлучува за тоа според која логика ќе ги создава заокружените целини како посебен туристички систем, внатре во самиот регион. Границите на тие заокружени целини како и нивниот општ карактер ќе зависат од ресурсите со кои поедините простори располагаат. Текстот на законот всушност зборува за „хомогени простори“ кои се карактеристични според туристичката понуда, а таа опфаќа културни и природни добра, разновидни атракции и манифестации, автентична ено-гастрономија и типично локално производство. Важно е да се напомене дека со целокупниот локален туристички производ се управува од местото во кое тој бил создаден, како и тоа дека при утврдување на границите помеѓу одредени

---

<sup>8</sup> Tourism Marketing & Communication Consultant, Milan, Italy and Zagreb, Croatia.  
[www.adriatic-centre.com/LB.CV.eng.doc](http://www.adriatic-centre.com/LB.CV.eng.doc) Преземено на 22. октомври 2014 г.

туристичките подрачја не е неопходно да се следи административната поделба, туку таа зависи најпрво од елементите на понудата со кои располага одреден простор. Секој од регионите има за слобода самиот да го дефинира начинот на работа на туристичките системи во својата територија, учествува во изработка на програмата и нејзиното финансирање заедно со институциите на локалната самоуправа и приватните претприемачи кои партиципираат како поединци или како здружение. Делот од вложувањата на јавниот и приватниот сектор во развој на туризмот е различен од еден до друг регион, но соодносот е најчесто 80 : 20 %.

Различните начини на поделба на териториите во одвоени системи и начинот на нивно функционирање во пракса, во Италија е прикажан преку пример во Прилог 3 од овој труд (стр. 117).

➤ Искуствата од Италија поврзани со развојот на дестинацискиот менаџмент се темелат на голем број квалитетни идеи и програми кои може да се продаваат и како извозен производ, затоа што покажуваат успешни модели според кои голем број на туристички дестинации успеале да остварат завиден туристички развој и профит. Познатиот италијански стручњак за туризам Sergio Zeriali<sup>9</sup> објаснува дека успехот во управувањето со туристичката дестинација најмногу зависи од силата на заедништвото и дека без него ниту една дестинација нема да може да смета на успех. Успешната дестинација не ја прават само хотелите, тука се и рестораните, музеите, општините, синдикатот, трговците, големите и малите претприемачи кои на посреден или непосреден начин влијаат во создавањето на туристичката понуда. Нивното здружување, соработка и заедничко осмислување на понатамошните цели е сложен процес на кој му треба време за да се видат првите резултати. Но, како што покажува примерот од Италија, таквиот процес на соработка е остварлив затоа што ако од туризмот имаат корист сите, тогаш сите треба да учествуваат и во неговиот развој, без покажување со прст во некој, кој според многумина, би требало да

---

<sup>9</sup> Free-lance consultant, Rome Area, Italy / International Trade and Development.  
<https://it.linkedin.com/pub/sergio-zeriali/1a/176/867> . Преземено на 2. јануари 2015 г.

биде главен двигател на развојот<sup>10</sup>. Најважно е малите претприемачи да сфатат дека најдобрите резултати ќе може да се остварат преку заеднички настап пред гостите, без да си завидуваат еден на друг за тоа дали некој заработил повеќе, а друг помалку во одреден временски период. Поимот дестинациски менаџмент во Италија е познат уште многу одамна како успешна формула за развој која довела до тоа да државата денес, како единствена дестинација, има слична понуда во сите свои региони. Најголем акцент е даден на културата, традицијата и ено-гастрономијата, со тоа што секој регион поединечно се разликува со по некоја своја посебност и квалитет. Иако понудата е насекаде слична, заради насочување на промоцијата на пазарот и сегментацијата на производите, секој од регионите се разликува со по некоја своја специфичност. Пример за таков еден регион е даден во Прилог бр. 4 (стр. 119).

➤ Претседателот на Здружението на фамилијарни и мали хотели во Хрватска, Šime Klarič, на одржаната јавна расправа на тема „Јавно - приватно партнерство како можност за поконкурентно фамилијарно хотелиерство“, одржана во јануари 2011 година во Славонски Брод, Хрватска, истакнува дека малите и фамилијарни хотели се најбараниот туристички производ во Хрватска кој може да се мери со најдобрите од Европа<sup>11</sup>. Малите и фамилијарни хотели се модел за одржлив развој чишто гости 80% се од странство. Јавната расправата била во организација на Националното здружение на мали и фамилијарни хотели чишто претседател исто така истакнал дека станува збор за објекти кои во целост го претставуваат хрватскиот производ, во најголем дел заснован на понуда со домашни импути, работат во текот на цела година и вработуваат голем дел од локалното население. Главниот заклучок од расправата бил дека малите и фамилијарни хотели делуваат поттикнувачки врз развојот на стопанството во својата средина, ги обединуваат домашните производители, а може да послужат и како модел за влегување на приватните изнајмувачи во професионалниот бизнис.

---

<sup>10</sup> Zeriali S. (2009). Upravljanje destinacijama i korisnički aspekti istraživanja posjetitelja. Talijanski institut za vanjsku trgovinu, Zagreb, 2009. [www.ffzg.unizg.hr/talijan/?page...](http://www.ffzg.unizg.hr/talijan/?page...) Преземено на 7. јануари 2015 г.

<sup>11</sup> Dronjić, B. (2011). Obiteljski i mali hoteli, najtrazeniji proizvod hrvatskog turizma. UT Strucna revija za turizam, Zagreb, (01 - 02), 14.

➤ Дека оптимизмот од 2011 година имал своја основа покажуваат бројките за развој на малото и фамилијарно сместување изнесени на првиот Форум за фамилијарно сместување одржан во октомври 2014 година во Загреб од Недо Пинезич, претседател на Заедницата за фамилијарно сместување и туризам, при Стопанската комора за туризам на Република Хрватска. Од презентацијата, насловена како „Фамилијарното сместување во бројки“<sup>12</sup> се заклучува дека:

- Фамилијарното сместување во Хрватска денес располага со околу 500.000 лежаи во околу 60.000 домаќинства, а во него се реализирани 35% од вкупно остварените ноќевања (преку 22 милиона);
- Вредноста на вложените средства во изградба и уредување се проценува на 20 милијарди евра, додека проценетиот приход на база сместување на годишно ниво изнесува половина милијарда евра, а уште најмалку толку гостите во дестинацијата трошат за намирници, во ресторани, слаткарници, излети, сувенири, влезници и сл.;
- Околу сто милиона евра дополнително заработуваат разните посредници при резервирање на фамилијарни сместувања. Хрватските автопатишта, паркиралишта, гаражи, Јадроленија, бензинските пумпи и останати сервиси од околу еден милион услужени возила заработуваат скоро 200 милиони евра. Кога се ќе се собере, излегува дека во овој сместувачки сегмент годишно се вртат околу милијарда и триста милиони евра;
- Капацитетите кај фамилијарното сместување растат и понатаму, па се смета дека само во 2014 година тие се зголемиле за нови 35.000 лежаи;
- Едно домаќинство за одржување на капацитетот на годишно ниво троши, во просек, 1500 евра, што вкупно изнесува 90 милиони евра. За период од неколку години кај овој вид сместување се менуваат неколку милиони чаршави, перници, гарнитури за седење, чадори за сонце, лежалки, реквизити за детски игралишта... илјадници уреди за безжичен интернет, за климатизација на просторот, перални за алишта и садови и други апарати за домаќинство. Од сето тоа во државниот буџет се собираат пари по пат на оданочување на потрошувачката, како и преку паушално оданочување на дејноста. Само преку овие оданочувања, без разлика на остварениот

---

<sup>12</sup> Pinezic, N. (2014). Obiteljski smjestaj cuvar autenticnosti i najveći poduzetnički incubator. UT Stručna revija za turizam, Zagreb, (10), 07.

промет, државата прибира 150 милиони куни (околу 20 милиони евра), колку што прибира и Хрватската туристичка заедница.

➤ Проф. д-р. Мато Бартолучи во книгата „Управување со развојот на туризмот и претприемништвото“ пишува: малото и средно претприемништво во Хрватска достигнало 99,4% од вкупниот број стопански субјекти, вработува 65,9% од бројот на вкупно вработени и остварува 44% од вкупниот БДП, што е 40,5% од вкупниот извоз на Република Хрватска<sup>13</sup>.

Сеопфатното емпириско истражување спроведено во Хрватска во 1994 година покажало дека може да се спроведат повеќе од илјада претприемнички програми за кои постоел домашен и странски пазар на побарувачка, како и потребни ресурси за толку голем развој. Во наведеното истражување биле обработени повеќе од 50 различни претприемнички програми кои може да се спроведат во туризмот на бројни локации, како во приморскиот, така и во континенталниот дел. Поголемиот дел од овие проекти е веќе спроведен или е во тек на спроведување во хрватскиот туризам<sup>14</sup>.

Табела 3. Мали и средни претпријатија спрема видот на објекти во туризмот<sup>15</sup>  
Table 3. Small & middle size entrepreneurship tourism companies, by sort

Видови угостителски објекти Types of catering facilities	Број на деловни единици Number of companies	
	2005	2008
Хотели / hotels	41	123
Апартмани и пансиони /apartments and B & B	45	67
Мотели и ноќевалишта /motels and nights	22	43
Кампови / Camps	27	83
Гостилници / Inns	353	238
Останати објекти /other accommodations companies	204	349
Вкупно сместувачки објекти/ total accommodations	692	903
Ресторани /restaurants	1 176	1 299
Пицерији, слаткарници и објекти за брза храна /pizza confectioneries and fast food restaurants	2 049	2 032
Кафе – барови /caffe bars	6 327	6 888
Пивници, бифеа и др./ pubs, buffets and others	2 528	2 640
Вкупно угостителски објекти/total catering companies	12 080	12 859
<b>Севкупно / Overall</b>	<b>12 772</b>	<b>13 762</b>

Извор: Drzavni zavod za statistiku, Ministarstvo turizma RH (2008)

<sup>13</sup> Ministarstvo gospodarstva, obrta, rada i poduzetnistva Republike Hrvatske (2008). Uprava za malo gospodarstvo. [www.minpo.hr/default.aspx?id=22](http://www.minpo.hr/default.aspx?id=22) Преземено на 05. 01. 2015 г.

<sup>14</sup> Bartoluci, M. (2013). Upravljanje razvojem turizma i poduzetnistva. Turisticka politika, razvoj i poduzetnistvo u turizmu. Skolska Knjiga, Zagreb, (290)

<sup>15</sup> Исто

Анализирајќи ги податоците прикажани во табела 3. ќе заклучиме дека во структурата на деловните единици најбројни се угостителските објекти кои во истражуваниот период имале тенденција на постојан пораст. Зголемен е и бројот на сместувачки капацитети, особено кај делот на хотели и кампови.

Од аспект на малите и средни стопански субјекти во Република Хрватска, посебно внимание се посветува на развојот на претприемништвото кај малите и фамилијарни хотели. Имено, од 2008 година во службената статистика на оваа земја посебно се евидентираат и малите хотели. Во 2010 година биле евидентирани 184 мали фамилијарни хотели кои сочинувале 31% од вкупниот број хотели во државата. Најголемиот број од нив (69%) биле со категорија од три ѕвездички. Вкупниот број на туристи кои престојувале во сите категории на мали фамилијарни хотели таа година изнесувал 218.694, што претставувало 6% од вкупниот број туристи сместени во хотелите во Хрватска. Истовремено биле остварени 467.587 ноќевања<sup>16</sup>. Спрема бројот на вработените и спрема приходите кои се остваруваат во нив, малите фамилијарни хотели се наметнале како многу важен фактор во вкупниот развој на туризмот во Република Хрватска.

Бројот на вработени како и остварениот приход кај малите и средни претпријатија во туризмот во периодот 2005–2008 може да се види во табела бр. 22, од прилог 5 (страна 121).

- Директорката на единбуршката консултантска ДМК (Destination Management Company) компанија, Jennifer Medcalf,<sup>17</sup>, во предавањето на тема „Развој на дестинациите и туристичкиот производ“, организирано од страна на Хрватската стопанска комора и Британската амбасада во Република Хрватска, објаснува дека дестинацијата, како и секое друго стопанско претпријатие бара квалитативна визија и сеопфатно планирање ако сакаме веќе направените содржини во дестинацијата да бидат привлечни за денешниот пробирлив пазар. Токму за таа цел има потреба од постоење на ДМК (дестинациски менаџмент компании) чија задача ќе биде осмислување на детален деловен

---

<sup>16</sup> Kramaric, Ž. (2010). Uloga malih i obiteljskih hotela u produljenju turističke sezone u RH, magisterski rad, EF Zagreb (97).

<sup>17</sup> Founder at Tall Poppies Scotland Ltd - Tourism business consultancy.

[www.tourismsociety.org/consultant-details/.../ms-jennifer-medcalf.htm](http://www.tourismsociety.org/consultant-details/.../ms-jennifer-medcalf.htm) Преземено на 08 јануари 2015 г.



план, нешто што бара вложување на многу труд и стручно искуство. За да може да го постигне сето она што денес го има, како и секоја развиена туристичка држава, и Шкотска морала да помине долг и трнлив пат, бидејќи се соочувала со проблеми од типот на незаинтересирани институции кои немале никаков слух за потребите на туристичкиот развој. Значи, нешто слично што денес се случува кај нас во Македонија. Меѓутоа, големите компании се само дел од дестинацискиот производ, а вистинската приказна ја таваат токму малите играчи како што се: традиционалните занаетчии, угостителите, музеите, винариите, изнајмувачите на соби, малите фамилијарни хотели ... со тоа што сите тие работат заедно, без да постои конкурентска борба и завидливи погледи. Од тие причини компанијата Tall Poppies пред неколку години (ноември 2004–јули 2006 година) започнала со проектот Pride&Passion (Гордост и страст). Проектот бил еден вид мамка за поттикнување на соработката на локално ниво, и тоа така што на Интернет почнале да објавуваат свои приказни за успехот во туризмот малите луѓе и малите фирми. Со текот на времето и останатите жители сфатиле дека и тие може да заработуваат од туризмот, па во соработка со консултантите од компанијата почнале да осмислуваат сопствени проекти, слични на оние во нивната дестинација, и денес од тоа пристојно живеат. И, така, дестинација по дестинација и Шкотска денес има туризам кој, без разлика на ужасната клима, привлекува туристи во текот на цела година затоа што преку заедничка соработка успеале да осмислат низа атрактивни приказни кои се денес главни носители на развојот во своите дестинации<sup>18</sup>.

Во цела В. Британија, па и во Шкотска, постојат низа фондови и фондации кои се подготвени да финансираат во обнова на традиционалното културно наследство. Министерството за култура е исто така многу заинтересирано за вложување во локалните културни проекти и програми бидејќи со тоа придонесува за развој на имиџот на дестинацијата. Тие дури и кофинансираат во обнова на старите традиционални шкотски куќи со цел во нив да се живее и да се развива фамилијарен бизнис од типот на мали хотели. Иако на тој начин фондовите или било која друга институција од сето тоа нема да имаат никаква финансиска корист, сепак враќањето на животот во старите шкотски села многу

---

<sup>18</sup> Pešut, M. (2006) Destinacijski proizvod. Kako je Škotska uspjela? UT Strucna revija za turizam, Zagreb, 09, (24).

ќе придонесе за традиционалната слика на Шкотска. А токму тоа е главната цел на туристичкиот развој.

➤ Француското искуство во развојот на туристичката понуда во сегментот на мали фамилијарни хотели, кои се наоѓаат главно во руралните подрачја на Франција, можеме да го согледаме преку организацијата *Fédération Nationale des Gîtes de France*<sup>19</sup>. Основана уште во 1955 година, оваа организација брои 95 регионални уреди во кои работат повеќе од 600 луѓе посредувајќи помеѓу туристите и сопствениците на мали фамилијарни хотели или, пак, помеѓу потрошувачите и сопствениците на атрактивни недвижности кои се наменети за продажба со цел истите да се реконструираат и пренаменат за туристички цели. Националната федерација *Gîtes de France* работи со 45.000 сопственици кои нудат 60.000 сместувачки единици, правејќи годишен промет од преку половина милијарда евра и, паралелно со тоа, инвестирајќи во одржување на значајни примероци од архитектонското културно наследство (буџетот за реконструкција на објекти во 2007 година изнесувал 230 милиони евра). Во 1974 година бил основан *Maison du tourisme vert* (Уред за зелен туризам), службена установа за промоција на руралниот туризам, која има многу строги правила за заштита на околината и одржливиот развој. Од 1977 година француското Министерство за туризам ја задолжил *Gîtes de France* не само да го промовира, туку и да го контролира квалитетот на сместувачките единици, вработувајќи притоа невработени млади лица за таа цел.



Слика 2. Лого на организацијата „Gîtes de France“  
Figure 2. Logo of the „Gîtes de France“ organisation

<sup>19</sup> Gîtes de France, holiday rentals, chambres d'hôtes, seasonal rentals - official website.  
<http://www.gites-de-france.com> , Преземено на 8. јануари 2015 г.

Логото (жигот) кое сведочи за припадноста на организацијата „Gîtes de France“ на потрошувачите им гарантира стандард за квалитет кај секоја поединечна понуда од четирите категории на услуги (од сместување во соби без бања до полн комфор и до луксузни резиденции на ексклузивни локации). Оваа организација годишно издава 105 водичи (еден национален и 104 регионални и локални) кои се продаваат во повеќе од два милиона примерока на годишно ниво. Правилата на однесување на сопствениците на жигот „Gîtes de France“ се донесуваат на национално ниво, додека проверката на кандидатите кои би сакале да се стекнат со членство во националната федерација се врши на регионално ниво. Таквите регионални структури имаат одредена автономија во поглед на одлучувањето и донесувањето на регионалните прописи и правила, помагајќи им истовремено на новите кандидати во креирањето на нивната понуда. Постои и службен прирачник со наслов Gîtes de France во кој се дадени основни информации кои на потенцијалниот кандидат може да му помогнат од моментот на изнаоѓање на почетни инвестиции (купување на недвижност за туристички цели), внатрешно или надворешно уредување на објектот, па се до филозофиите за начинот на прифаќање на гостите и сите практични знаења за водење на мали и фамилијарни хотели<sup>20</sup>.

Примерот со „Gîtes de France“ е поучен во секој поглед, било да се зборува за изградба на нови или за градежни зафати на автентични, стари архитектонски целини кои ќе се користат како мали фамилијарни хотели.

---

<sup>20</sup> Bronzan, L. (2008). Smještajni kapaciteti - Od iznajmljivača do istinskog gostoprimstva. UT Strucna revija za turizam, Zagreb, 02 - 03 (41)

### 3 ЦЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Прагматичната цел на резултатите кои ќе се добијат од ова истражување ќе се согледа тогаш кога тие ќе се имплементираат во процесот на модернизација и усовршување на подрачјето кое се истражува, а тоа е развојот на туристичката понуда од типот на мали и фамилијарни хотели како можност за промоција на македонскиот туристички бренд. Резултатите кои се очекува да се добијат во конкретниот случај се во вид на сознанија за тоа кои промени е неопходно да се направат во начинот на менаџирање со туристичките дестинации во Република Македонија, како и користа која општеството може да ја има од таквите промени. Спознајните/научни цели ќе ни го покажат сознанието до кое треба да се дојде за да се реши проблемот. Сознанијата ќе ги добиеме со научно опишување, класификација, објаснување и предвидување на појавите, предметите и процесите кои ќе бидат истражувани, за да може да се даде одговор на прашањето: Какви одлуки треба да донесеме денес или во годините пред нас за да може менаџирањето со туристичките дестинации навреме да го прилагодиме на промените кои не опкружуваат. Значи, целта на ова истражување не е само да се даде една слика за видовите на промени кои настанале кај туристичката понуда и побарувачка во туристички развиениот свет, туку и обид за дефинирање на насоките при идните планирања и активности во управувањето со развојот на туризмот и претприемништвото кај нас, особено од аспект на подобрување на условите за водење на мали и средни фамилијарни бизниси во оваа област.

**Предмет** на истражување во трудот се причините за константна појава на слаби резултати во работењето на туристичкиот сектор на регионално ниво, особено во руралните подрачја на државата, како и ниското ниво на профитабилност во оваа дејност, и тоа, како во физички обем, така и во финансиски остварувања кои бележат маргинална флукуација. Доминантноста на моделот на сезонски туризам, како и на понудата од типот на „моно“ туристички производ кој нема доживеано некои битни промени долги години наназад, се појавува исто така како предмет на истражување во овој труд.

### **Хипотези**

Помеѓу бројните компаративни предности на туризмот во Р Македонија треба да ги вброиме пред се: природното опкружување, културното наследство, традицијата, здравата храна, руралните подрачја, негувањето на домаќински однос со гостите, градовите како и останатите антропогени ресурси. За да може овие компаративни ресурси да се претворат во конкурентни потребно е управување со развојот на туризмот и тоа на национално, но и на регионално ниво. Основна хипотеза е дека носители на претприемништвото во туризмот во Р Македонија треба да бидат организациите од јавниот и приватниот сектор, како и другите заинтересирани субјекти во една туристичка дестинација. За да се овозможи одржлив развој на туризмот во сегашноста и иднината, потребно е да се осигура нова развојна стратегија, како и нови начини на управување со туризмот во туристичките дестинации. Фамилијарното сместување го сметаме за најперспективниот сегмент на семејното микро претприемништво во Македонија. Тоа е воедно и најзначајниот „претприемнички инкубатор“, во кој првите претприемнички чекори ќе ги преземат голем број граѓани од сите генерации.

Иако туризмот во Македонија остварува одредени резултати кои влијаат на општествениот и стопанскиот развој, прашање е дали е тој одржлив во иднина. Имено, голем дел од капацитетите во македонскиот туризам, особено во последните 20 години, се развивал стихийно а последиците од тоа се видливи во претераната изградба на куќи за одмор и станови, особено во некои места и подрачја на охридското крајбрајје. Постоечката структура на сместувачки капацитети и инфраструктурата која ја следи истата не ги задоволуваат критериумите за квалитет на европскиот туристички пазар. Сето тоа ја доведува во прашање долгорочната одржливост на целокупниот туризам во Македонија, а особено на туризмот во некои туристички дестинации. Како најголеми недостатоци во понатамошниот развој на туризмот кај нас ги сметаме следниве:

1. Приватното сместување кај нас се уште се темели на идејата за масовен туризам,
2. Не постои развојна концепција за приватното претприемништво во туризмот и угостителството,

3. Слабата инвентивност како и недоволната креативност при осмислувањето на туристичкиот производ се најслабиот дел од плановите за развој на туристичките дестинации,
4. Се уште нема дефинирано модел на управување со туристичките дестинации каде клучна ќе биде синергијата на јавниот со приватниот сектор, како и партнерскиот однос на сите заинтересирани страни.

#### **4 МЕТОДИ НА ИСТРАЖУВАЧКАТА РАБОТА**

Во процесот на истражување ќе се применува анкетирањето во комбинација со методата анализа на содржина. Ќе се користат резултатите од истражувањата на позитивни примери од туѓите искуства како примери од добра пракса за кои сметаме дека се прилагодливи за имплементација во развојот на македонскиот туристички бренд. Како метода за собирање на податоците ќе се користи анкетата како форма на комуникација со која на испитаниците ќе им бидат поставувани прашања во врска со целите на интересот на истражување. Значи, како инструмент ќе се користи анкетниот лист, анкетата ќе биде анонимна, одговорите ќе бидат само со заокружување за испитаникот да биде сигурен дека нема да постои можност да се знае кој го пополнил анкетниот лист. Ќе се собираат податоци и преку е-пошта или со поставување на анкетен лист на веб-страница, запазувајќи ги притоа сите мерни карактеристики што треба да ги содржи еден ваков инструмент за научно истражување. Се смета дека најквалитетни податоци се добиваат токму со комуникација преку допишување. Постапката за анкетирање ќе биде според критериумите за затворени прашања, при што ќе се бараат податоци кои претставуваат факти. Анкетата ќе се користи поради тоа што ги има предностите како што се: прибирање на податоци за актуелни доживувања и економичноста (намалување на трошоците). Епистемолошки и психолошки недостатоци ќе нема, бидејќи степенот на стручност кај испитаниците ќе биде на исто ниво, додека општествените недостатоци реално ќе постојат и тоа ќе биде сериозно земено предвид. Ќе се внимава на стилизацијата и распоредот на прашањата, со тоа што кај стилизацијата ќе бидат употребени и прашања на кои нема да се добиваат најточни одговори заради природата на проблемот на проучување,

меѓутоа истите тие одговори ќе бидат претставени и процентуално така да одговорите ќе добијат и поголема верификација, односно точност.

Ќе се користи и методот на анализа на содржина, собирајќи притоа податоци од проекти, книги, списанија и друга документација во врска со: кадровската организација, развојни планови и програми, извештаи од постигнатите резултати во работењето, реализирани одлуки донесени од претприемачот, постојан кодекс на работење и однесување на вработените во фирмите и сл. Претходно ќе бидат одредени категоријата, примерокот и единиците за анализа, притоа особено внимавајќи на можноста од појава на субјективизам и непрецизно дефинирање на категориите (варијаблите). Заради подобрата обработка на податоците и полесното доаѓање до заклучоци во истражувањето ќе бидат применувани и статистички постапки.

## 5. РЕЗУЛТАТИ

### 5.1 Економска основа на претприемништвото во туризмот

Од аспект на профитабилноста и вработувањето, малите и средни стопански субјекти имаат средишна улога во развојот на европското стопанство. Во 25. земји од ЕУ работат околу 23 милиони стопански субјекти кои се од областа на малото претприемништво и притоа осигуруваат 75 милиони работни места<sup>21</sup>. Искуствата во туристички развиените држави покажуваат дека т.н. мало и средно претприемништво е најразвиено во хотелиерството. На пример, во Австрија најголемиот број сместувачки капацитети се наоѓа кај фамилијарните хотели при што кај 89% од вкупниот број хотели (ги има 14.800) има до 20 вработени<sup>22</sup>. Слично е и во другите земји како Словенија и Италија. Иако претприемништвото има огромен придонес во развојот на современиот туризам, неговото влијание врз квалитетот на туристичките услуги започнало да се истражува дури од пред десетина години. Доколку го разгледуваме претприемништвото во туризмот како макроекономска категорија, може да се каже дека негова основна цел е привлекување и развивање на оние работи кои на пазарот може да конкурираат, растат и создаваат работни места.<sup>23</sup> Претприемништвото во туризмот се темели на истите економски начела како и кај останатите стопански дејности, а се разликува спрема специфичноста на ресурсите и сложеноста на туристичкиот производ кој се валоризира на туристичкиот пазар. Во последно време се повеќе се поттикнува порастот на претприемачките активности во руралните подрачја кои имаат голем потенцијал во развојот на туристичката понуда во земјите на Европската Унија<sup>24</sup>. Ориентацијата кон руралните подрачја треба да се темели на поттикнување на локалното претприемништво, отварање на работни места и валоризација на регионот и заедницата, зачувувајќи ги истовремено нејзините оскудни ресурси<sup>25</sup>. Со носење на различни мерки и државата се вклучува во поттикнувањето на развојот на дестинацијата која без туризмот можеби и нема

---

<sup>21</sup> Исто со 16

<sup>22</sup> *Federal Ministry of Economy, Family and Youth of the Republic of Austria.*  
[www.en.bmwfw.gv.at](http://www.en.bmwfw.gv.at) . Преземено на 12. јануари 2015 година

<sup>23</sup> Getz, D., Petersen, T. (2005). Growth and profit - oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry. *Hospitality management*, Vol. 24, 220

<sup>24</sup> Butts, S., Briedenhann, J. (2006). Rural tourism: projects, environment and viability, *Acta Turistica*, Vol. 22, No. 2, 117

<sup>25</sup> Lordkipanidze, M., Brezet, H., Backman, M. (2005). The entrepreneurship factor in sustainable tourism development, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 13, 787



да има можност за побрз развој. Преку интеграција на претприемачките идеи во една дестинација се создава подлога за остварување на поголеми економски ефекти, при што ресурсите на чија што основа се темели развојот на туризмот треба да останат во сопственост и под управа на локалната заедница. На тој начин се осигурува нејзино влијание врз квалитетот на туристичкиот производ.

#### **5.1.1 Малото претприемништво во туризмот во контекст на европската развојна стратегија**

Во Стратегијата за развој на ЕУ до 2020 година Европа е прикажана како паметен, одржлив и интегриран стопански простор кој на земјите членки им осигурува висок степен на вработеност, продуктивност и социјална кохезија. Начинот на остварување на ваквите цели треба да се одвива преку седум иницијативи и тоа:

- Дигитализација на Европа
- Иновативна унија
- Младите на потег
- Ресурсно ефикасна Европа
- Индустриска политика во ерата на глобализацијата
- Програма за новите вештини и работи
- Европска платформа против сиромаштијата<sup>26</sup>

Политиката на развој на туризмот во оваа стратегија се прикажува преку преку четири основи и тоа:

- Поттикнување на конкурентноста во туристичкиот сектор преку
  - поттикнување на диверзификацијата во понудата
  - развивање на иновативноста (ИКТ)
  - подобрување на професионалните вештини
  - поттикнување на продолжувањето на сезоната
  - зголемување на степенот на разбирање за важноста на туризмот
- Промовирање на развојот на одржлив, одговорен и висококвалитетен туризам

---

<sup>26</sup> European commission (2010). A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Communication from the commission EUROPE 2020, Brussels

- Зајакнување на имиџот на Европа како одржлива и квалитетна туристичка дестинација
- Максимализација на потенцијалот на ЕУ политиките, особено во делот на финансиските инструменти

Како најважен документ за идниот развој на претприемништвото во туризмот ја сметаме Програмата за конкурентност на малите и средни претпријатија наречена COSME (Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises)<sup>27</sup>. Оваа програма треба да се реализира во периодот од 2014 до 2020 година со цел да ја зголеми конкурентноста, да ја намали невработеноста и да создаде клима за поттикнување и развој на претприемништвото. Финансиски проектот обезбедува 2,3 милијарди евра кои треба да бидат гаранција за малите и средни претпријатија и истите ќе бидат достапни во вид на кредити под многу поволни услови за враќање. Корисници на ваквите средства може да бидат постоечките претприемачи (парите може да ги користат за финансирање на развојот, консолидација или пораст), идните претприемачи (како помош при отварање на фирмата) и националните, регионалните и локалните владини организации и тела (за реформирање на политиките во развојот на туризмот). Другите важни програми и фондови на ЕУ кои се, исто така, помалку или повеќе поврзани со развојот на претприемништвото во туризмот се<sup>28</sup>:

Програма/фонд	Подрачје на делување	Цел
European Cohesion Fund	Кохезиона политика	Помош при инвестирање во задоволувањето на ЕУ еколошките стандарди и вложување во енергетски проекти за заштита на животната средина.
European Social Fund	Социјална политика	Подобрување на можностите за вработување, образование и доживотно учење.
European Regional Development Found	Регионален развој	Јакнење на општествената, економската и територијалната

<sup>27</sup> EUR-Lex (2013). Access to European Union law. Regulation (EU) No 1287/2013 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2013 establishing a Programme for the Competitiveness of Enterprises and small and medium-sized enterprises (COSME) (2014 - 2020)

<sup>28</sup> Исто

		поврзаност на земјите од ЕУ преку намалување на разликите помеѓу европските региони.
LIFE +	Заштита на околината	Финансиска помош за проектите од подрачјето на: заштита на околината и ефикасна употреба на ресурсите, биолошка разновидност и управување со околината.
HORIZON 2020	Наука	Финансиска помош за проектите кои осигуруваат: напредување во науката, инвестиции во клучните технологии, едноставен пристап до капиталот за помош на малите и средни пратпријатија и позитивни општествени промени.
Connecting Europe Facility	Сообраќајна инфраструктура	Унапредување на европската поврзаност преку проектите за: унапредување на сообраќајната инфраструктура, унапредување на енергетската поврзаност и унапредување на телекомуникациските системи.
European Statistical Programs 2013–2017	Статистика	Располагање со квалитетни статистички податоци и нивна дисеминација за потребите на развојот на оперативните политики на ЕУ, вклучувајќи го и развојот на туризмот.
Creative Europe Programs	Култура и образование	Зачувување и унапредување на културни и јазични разлики и јакнење на конкурентноста во културниот и креативниот сектор преку проекти во сферата на: културата, медиумите (особено аудиовизуелните) и меѓусекторската културна соработка.

Erasmus for All Programs	Образование	Финансирање проекти во сферата на образование, стекнување стручни вештини, едукација на млади и развој на спортот.
Programs for Social Change and Innovation	Вработување	Финансирање проекти во сферата на: координирање на националните политики, размена на искуства преку примери од најдобра пракса, јакнење на институционалните капацитети и јакнење на развојот на општественото претприемништво и тестирање на иновативните политики.
European Maritime and Fisheries Fund	Развој на крајбрежјето и рибарството	Финансирање проекти во сферата на: еколошки одржливо рибарство, „паметно“ и еколошки чисто одгледување на аквакултури, одржлив просторен развој и интегрирано управување со морето и крајбражјето. Овде спаѓаат и инвестициите поврзани со развојот на туризмот.

#### **5.1.2 Улога на претприемништвото кај малите и средни стопански субјекти во македонскиот туризам**

Во Македонија, исто како и кај останатите европски земји, САД и Австралија, претприемништвото во туризмот во најголем дел се манифестира преку водењето на фамилијарен бизнис. Фамилијарните бизниси најчесто имаат долга традиција и на неа го основаат квалитетот на своите производи и услуги. На развојот на претприемништвото свое влијание има традицијата, положбата во семејството, општествениот статус и нивото на образование. Развојот на претприемништвото во туризмот не е условен само од економски, туку и од голем број на општествени фактори кои се важни во секоја развојна фаза од деловната активност. Бизнисот најчесто останува внатре во фамилијата, а сите нејзини членови учествуваат во подобрувањето на успешноста на истиот и во

создавањето на иновативни производи. Скоро во цела Македонија ваквите примери најчесто може да се пронајдат во руралните подрачја, и тоа во вид на селски стопанства, вински подруми и мали фамилијарни хотели. Руралниот туризам е релативно нов поим воведен во туристичката терминологија на Република Македонија и како дел од туристичкиот производ досега нема значителна контрибуција во БДП. За таа цел е изработен и документот наречен Националната стратегија за рурален туризам 2012–2017, како прв документ од таков вид во Република Македонија кој е изработен во согласност со домашните и меѓународните стратешки документи, а посебно со стандардите и документите на ЕУ за рурален развој и рурален туризам. Основните цели на оваа стратегија за развој на руралниот (селски) туризам се<sup>29</sup>:

- Идентификување на концептот и стратегијата за развој
- Поставување на рамка за поттикнување на развојот како дел од севкупната туристичка понуда на Република Македонија

Согласно методологијата за евидентирање на сместувачки и угостителски капацитети, кај нас не постои евидентирање на сместувачките и угостителските капацитети кои нудат услуги во рурален туризам како посебна категорија. Освен трговските друштва во туризмот многу често како стопански субјекти се јавуваат и занаетчиите, како и физичките лица кои даваат угостителски услуги или некои други услуги во туризмот. Занаетчиите може да даваат услуги од сместување, исхрана, пијалак, превоз на лица и сл., при што за да може да даваат различни видови услуги во туризмот занаетчиите не мора да бидат исклучиво регистрирани за угостителска дејност, со што се отежнува нивното статистичко следење. На пример, физичките лица кои вршат угостителски услуги со издавање соби во своите живеалишта не се сметаат за трговци<sup>30</sup>. Но, ако ги издвоиме капацитетите за сместување во исклучиво руралните општини, од вкупните капацитети за сместување, проценките покажуваат дека во 2009 година во Македонија 3,7% од вкупните угостителски објекти со сместувачки капацитети биле во исклучиво рурални подрачја и истите имаат само 1,15% од вкупниот капацитет на легла во РМ. Со исклучок на Скопскиот плански регион и

---

<sup>29</sup> Националната стратегија за рурален туризам 2012 – 2017, Министерство за Економија, Сектор за Туризам. [www.targetcomm.com.mk](http://www.targetcomm.com.mk) Преземено на 13. Јануари 2015 г.

<sup>30</sup> Закон за трговските друштва (2012). Службен весник на РМ бр. 166 [www.slvesnik.com.mk/](http://www.slvesnik.com.mk/) Преземено на 17. јануари 2015 г.

дел од Југозападниот регион, каде само дел од туристичката понуда нуди услуги од рурален туризам, останатите региони главно рурални подрачја со одлични можности за развој на руралниот туризам имаат значително помал број на туристи според резултатите од 2009 и 2010 година. Состојбата со угостителските објекти без сместувачки капацитети за руралните средини е пооптимистичка. Бројот на седишта во угостителските објекти во руралните општини изнесува 15,4% од вкупниот број на седишта во угостителските објекти во Р Македонија<sup>31</sup>.

Табела 4. Број на туристи по видови објекти за сместување, 2010 година

Table 4. Number of tourists by types of hotel accommodations

Вид на објекти/types of accommodation	Број на туристи/number of tourists				
	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Вкупно/total</b>	<b>499473</b>	<b>536212</b>	<b>605320</b>	<b>587770</b>	<b>586241</b>
Хотели /Hotels	306112	341768	353178	353335	349084
Кампови/camps	17594	19509	17911	17164	16857
Приватни соби/private rooms	85231	89848	107679	98193	113468
Останато/others	90536	85087	126552	119078	106832

Извор: Националната стратегија за рурален туризам 2012 – 2017 (28)

Табела 5. Ноќевања на туристи по видови објекти за сместување, 2010 година

Table 5. Tourists night spent, by types of hotel accommodations

Вид на објекти/types of accommodation	Број на туристи/number of tourists				
	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Вкупно/total</b>	<b>1917395</b>	<b>2019712</b>	<b>2235520</b>	<b>2101606</b>	<b>2020217</b>
Хотели /Hotels	659751	740294	758748	736032	704508
Кампови/camps	135585	141538	145418	127524	110340
Приватни соби/private rooms	745748	784109	881254	787614	754122
Останато/others	376311	353771	450100	450436	451247

Извор: Националната стратегија за рурален туризам 2012–2017 (29)

Врз основа на прикажаните податоци од табелите 4 и 5 на Државниот завод за статистика, за реализирани ноќевања по објекти заклучно со 2010 година, може да се претпостави дека туристите кои оствариле ноќевање во делот на приватните сместувања, камповите, некатегоризирани објекти и останатите,

<sup>31</sup> Исто, стр. 27

всушност, спаѓаат во туристи кои припаѓаат на руралниот туризам во Македонија. Со тоа се оправдува потребата од интензивни напори за развој на понудата и стандардите на Руралниот Туризам во земјата<sup>32</sup>.

Во Националната стратегија за рурален туризам, за жал, не се споменува улогата на претприемништвото кај малите и средни стопански субјекти во туризмот на Република Македонија, ниту, пак, се дадени резултати од некои реализирани истражувања како секундарни податоци. На пример, нема податоци за тоа дали се спроведени емпириски истражувања кои би покажале колку претприемнички програми има спроведено (или би можело да се спроведат) и за кои од нив постои (би можело да постои) домашен и странски пазар на побарувачка, како и потребни ресурси за нивен развој. Или, колку претприемнички програми од веќе постоечките може да се спроведат во туризмот и на кои локации? Исто така, во службената статистика на Република Македонија засега не се води посебна евиденција за категоријата мали фамилијарни хотели. Искуствата од развиените земји каде што претприемништвото има долга традиција покажале дека во неговиот развој бројни предности имаат малите и средни деловни субјекти кои се многу повеќе продуктивни, иновативни и прилагодливи на промените. Во создавањето на БДП кај високоразвиените земји малите и средни претприемачи учествуваат со 51%, кај средноразвиените земји тоа учество е 39% а кај слаборазвиените земји е 16%<sup>33</sup>. Според економската теорија, за развиени земји се сметаат оние земји кои својот стопански систем и економски развој ги темелат на развојот на претприемништвото<sup>34</sup>.

### **5.1.3 Можности за развој на претприемнички проекти во Македонскиот туризам**

Претприемничките проекти во туризмот се долгорочни инвестиции кои бараат вложувања од висока вредност. Според истражувањата во земјите од средна и источна Европа, вложувањата во развојот на нови хотели по хотелска соба во просек се движат од 51.000 € за хотели од пониска категорија до 143.000 € по

---

<sup>32</sup> Исто, стр. 29

<sup>33</sup> Bartoluči, M. (2013). Upravljanje razvojem turizma i poduzetnistva. Turisticka politika, razvoj i poduzetnistvo u turizmu. Skolska Knjiga, Zagreb, (288)

<sup>34</sup> Kolakovič, M. (2006). Poduzetnistvo u ekonomiji znanja, Sinergija, Zagreb, (1)

соба за хотели од висока категорија<sup>35</sup>. Посебен проблем за инвеститорите во туризмот претставува непостоењето на соодветни просторни планови со кои треба да се регулираат сите односи на одреден простор. Како причина за неносењето на просторните планови, кои се основа за инвестициски развој, се несогласувањата помеѓу приватниот и јавниот сектор односно разликата во нивните интереси. Имено, приватниот сектор е заинтересиран за вложувања во капацитети и содржини кои осигуруваат профитабилност и го минимизираат ризикот од вложување, додека јавниот сектор води грижа за инфраструктурата и други инвестиции кои се најчесто непрофитабилни. Основната улога од идеја до реализација на претприемничкиот проект во туризмот ја има човечкиот фактор бидејќи туризмот има карактер на трудо-интензивна дејност. Човечкиот капитал во туризмот е количина на знаења (know-how) и вештини со кои располагаат вработените, а кои се стекнати преку образование и работно искуство<sup>36</sup>. Токму човечкиот капитал е ограничувачки фактор за развој на малите и средни стопански субјекти во туризмот бидејќи недостасуваат стручни знаења и искуства во водењето на работите. Токму затоа многу автори со право истакнуваат дека во туризмот најважен ресурс се луѓето<sup>37</sup>. Овој проблем е особено важен за стручните лица кои се занимаваат со управување и водење на претприемничките проекти во малите стопански субјекти во туризмот во Македонија. Тоа не е само проблем на приватниот сектор во туризмот, туку и на сите учесници во туристичката понуда на дестинацијата.

Креаторите на досегашните стратегии за развој на туризмот во Република Македонија не ја имаат доволно анализирано потребата за поттикнување на претприемништвото посебно во малото стопанство. Повеќе се споменуваат сместувачки објекти со локални обележја за развој на туризмот во селските стопанства кои треба да се базираат на природното и културното наследство, уникатноста, квалитетот на производите, срдечноста, нашето препознатливо гостопримство и сл., додека потребата за развој на мали фамилијарни хотели воопшто не е спомената. Сепак, мора да се напомене дека слабостите на

---

<sup>35</sup> Čižmar, S., Bartoluci, M., Vusić, M. (2010). Planiranje i razvoj investicijskih projekata u hotelijerstvu u Hrvatskoj, *Acta Turistica*, Vol. 22, No.1(71).

<sup>36</sup> Sánchez Cañizares, S. M., López - Guzmán Guzmán, T. J. (2010). The relationship between level of education, Organizational Commitment and job satisfaction: an analysis in hotel establishment in Andalusia (Spain), *Acta Turistica*, No. 1, Vol. 22, Zagreb, (38).

<sup>37</sup> Исто, стр. 39



постојните податоци кои се достапни за туристичкиот сектор наметнуваат одредени препреки врз анализите кои може да се спроведуваат во однос на нив<sup>38</sup>. Во посебен дел од Програмата на Владата на Р Македонија 2011–2015 - стратешки приоритети и планирани мерки и активности за туризмот, дадени се насоките и планираните активности и мерки за развој на туризмот во земјата. Во тој контекст, дел од планираните мерки и активности директно и индиректно се однесуваат и на развојот и поттикнувањето на инвестиции за руралниот туризам. Програмирани, отпочнати и реализирани активности за поттикнување на развојот на руралниот туризам се:

- „Намалување на Данокот на додадена вредност (ДДВ) за туристички услуги, ноќевање, сместување со појадок, полупансион или полн пансион, од 18% на 5% (септември 2011)
- Реорганизација на Агенцијата за промоција и поддршка на Туризмот (2012)
- Креирање на интегриран туристички информационален систем со веб-портал (март 2013)
- Инвестиции во подобрување на инфраструктурата во туризмот и поттикнување на транзитниот туризам. Во таа насока се планираат следниве проекти<sup>39</sup>:
  - Одредување на локации за изградба на хотели, мотели, модерни бензински станици и разни туристички атракции долж коридорите 8 и 10 (2013)
  - Обезбедување на локација за изградба на туристичка атракција „Аква парк“ на Коридорот 10 (2013)
  - Изградба на градски аква парк (самостојно или во партнерство со приватниот сектор) или охрабрување на приватниот сектор да го изгради (2013)
  - Продолжување со проектот за обележување и поставување на туристичка сигнализација за голем број на туристички места (2013)

---

<sup>38</sup>Влада на Република Македонија (2009). Национална стратегија за развој на туризмот 2009 - 2013, Скопје, [www.economy.gov.mk/files.php?.../Strategija%20z](http://www.economy.gov.mk/files.php?.../Strategija%20z) Преземено на 15 јануари 2015 г.

<sup>39</sup> Националната стратегија за рурален туризам 2012–2017, Министерство за Економија, Сектор за Туризам. [www.targetcomm.com.mk](http://www.targetcomm.com.mk) Преземено на 13. јануари 2015 г.

- Промовирање на македонските културни и туристички потенцијали во домашните образовни програми достапни за сите генерации (континуирано).

Колку од овие активности даваат можност за поттикнување на претприемнички проекти во областа на туризмот во Македонија и колку се видливи резултатите од наведените мерки и активности во пракса е предмет за анализа. Ниту во Стратегијата за развој на туризмот, ниту во Националната стратегија за рурален туризам не се споменати програми за развој на малото и средно претприемништво, кредитирање на малото фамилијарно претприемништво, финансирање на средства за воспоставување на кластери, како облик на стопанско здружување во туризмот и сл. Како за пример, Владата на Република Хрватска уште во 2003 година, во својата Програма има предвидено да преку развојот на малото и средно претприемништво меѓу другото се изградат и 500 мали фамилијарни хотели, со што би требало да се отворат нови 5.000 работни места<sup>40</sup>. Руралниот туризам е спој од мали претприемнички проекти кои се во локална сопственост и под негова контрола<sup>41</sup>. Економските цели на таквите проекти се поврзани со остварување на дополнителен приход и вработување, пред се, на членови од семејството. Во руралните туристички дестинации на Македонија има можности за развој на повеќе специфични облици на туризам од кои еден може да биде водечки и препознатлив, додека останатите може да имаат дополнителна улога во вкупната понуда. Претприемачите треба да бидат свесни дека покрај сите можности кои ги даваат ваквите претприемнички проекти истите носат и ризик. Честопати на развојот на туризмот во руралните подрачја се смета како на „лесен пат до стопански развој“, што е преувеличена работа<sup>42</sup>. На претприемачите, главно, им недостасува капитал, знаење и управувачки вештини за успешно водење и остварување на претприемничкиот проект. Искуствата во Македонија сведочат за успешни, но и неуспешни примери на вложувања во туризмот, што укажува на тоа дека управувањето со претприемничките проекти е неопходно во сите

---

<sup>40</sup> Bartoluči, M. (2013). Upravljanje razvojem turizma i poduzetnistva. Turisticka politika, razvoj i poduzetnistvo u turizmu. Skolska Knjiga, Zagreb, (293)

<sup>41</sup> Butts, S., Briedenhann, J. (2006). Rural tourism: projects, environment and viability, Acta Turistica, Vol. 22, No. 2

<sup>42</sup> Hall, C. M., Jenkins, J., M. (1998). The Policy Dimensions of Rural Tourism and Recreation, Chinster, John Wiley

фази од идеја до реализација со цел да се намали ризикот и неизвесноста. Со претприемничкиот проект може да управува самиот претприемач, но тој може изработката на проектот да ја довери и на менаџер или стручна организација за управување со проекти. Без разлика на начинот на управување со него, на претприемничкиот проект мора да му претходи одредена методологија на изработка. Тоа подразбира користење на различни методи и инструменти за изработка на инвестициски проекти, како што се: деловните планови, прединвестициски и инвестициски студии, маркетинг-планови и сл.

Субјектите кои им даваат услуги на туристите најчесто се користат со деловен план кој претставува систематски приказ на планираните цели и активности на претпријатието за одреден временски период (најчесто за неколку години). Без квалитетен деловен план обично се мали можностите за привлекување на надворешни извори кои би го финансирале основањето на новиот стопански субјект, дури и во случаите кога постои важна финансиска сигурност дека тој субјект успешно ќе работи<sup>43</sup>. За поттикнување на претприемнички програми во туризмот, освен деловен план потребни се и студии и проекти. За реализација на претприемнички проект во дестинацијата, освен просторниот план потребно е да се изработи и прединвестициска студија (prefeasibility study) со која се утврдува подобноста на самиот проект. Таа е потребна не само заради управување со ризикот во инвестицискиот проект, туку и заради валоризација на ресурсите во целиот економски век на претприемничкиот (инвестиционен) проект. Основен показател за ефикасноста на инвестициониот проект е висината на стапката на враќање на капиталот која ни ја покажува брзината (времето) на враќање, а со тоа и успешноста во одбраната на развојната стратегија<sup>44</sup>. Значи, пред да се почне со вложување во некој претприемнички проект најдобро е да се направи прединвестициска студија во која ќе се валоризираат сите вложени трошоци во работењето, како и сите постигнати ефекти, а со цел да се намалат ризиците од реализацијата на проектот.

Од аспект на вкупниот развој на претприемништвото во Македонскиот туризам, потребна е развојна стратегија која ќе ги валоризира сите потенцијали, но и сите ограничувања поврзани со претприемничките програми во туризмот.

---

<sup>43</sup> Getz, D., Carlsen, J., Morrison, A. (2004). The Family Business in Tourism and Hospitality. CABI Publishing, Cambridge, (65).

<sup>44</sup> Buble, M. i dr. (2005). Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb

#### **5.1.4 Поттикнување на фамилијарното претприемништво преку развивање на понудата *bed and breakfast***

Производот наречен *bed and breakfast* (B&B) води потекло од Велика Британија уште од викторијанското време, кога биле вообичаени излегувањата надвор од градот за време на викендите од страна на луѓето со пониска платежна моќ, кои немале куќа за одмор во природа. За таквите луѓе со пониска платежна моќ услуги давале сопствениците на приватни куќи во малите крајбрежни населби. Во Британија таквата понуда настанала постепено и спонтано, додека во Италија таквиот вид на понуда е направен во поново време и тоа свесно и како таква маркетиншки осмислено е ставена во продажба. Италијаните овој вид на понуда го нудат на туристите кои бараат нови „мириси и вкусови“ преку автентичност на доживувањата и оригиналност во содржините. Производот B&B се надоврзува на агро-туризмот, односно тоа е проширување на понудата од селските имоти на приватните куќи во градските средини, приватни вили и дворци. Понудата B&B како нов вид на дејност на малите претприемачи подеднакво се јавува како во урбаните туристички средини, така и во селските средини и претставува специфичен однос на домаќинот спрема гостите. Откако денешните туристи, преку викенд пакет-аранжмани ги запознаа европските метрополи, сега се повеќе тежнеат кон откривање на малите мирни дестинации познати по природните убавини или културно-историското наследство. Тие сакаат и бараат лични доживувања при запознавањето на секоја нова дестинација и сето тоа го наоѓаат во разноликоста на B&B содржините. Овој вид на услуга е застапен во САД и Канада, а во Европа најмногу во Англија, Шкотска, Ирска, Франција и Италија. Понудувачите на B&B услуги се повеќе се собираат во здруженија преку кои успеваат многу ефективно заеднички да се претстават на пазарот. Се печатат посебни туристички водичи за овој вид на аранжмани, а целокупната светска понуда и организација на продажба е достапна преку големиот број на интернет-страни.

Во Македонија овој вид на понуда како посебен вид на сместување нема свој идентитет ниту, пак, заштитен знак. Во законодавството нема посебна регулатива за овој вид на понуда ниту, пак, е дефиниран поимовно како туристички производ. Ваквата понуда нема ниту елементи за оценување на постоењето на квалитетот на понудата. Ваквиот вид на понуда најмногу се јавува во Скопје и Охрид, меѓутоа и таму таа постои само како услуга која се

дава во поединечни со закон пропишани сместувачки објекти, односно како услуга од типот на сместување со појадок, но не и како понуда од типот на рурален туризам во рурални куќи и вили каде што посебно треба да се истакне гастрономската понуда на традиционалната кујна од регионот. Се поставува прашање за разликата и сличноста помеѓу B&B понудата и во Македонија многу присутната понуда од типот на „приватно сместување“ (граѓани изнајмувачи). Одговорот е во тоа што смислата на B&B понудата не е во приватното сместување како такво, туку во начинот на неговата експлоатација, односно во специфичниот пристап на пазарот и во маркетиншката обработка. Македонија има можности формулата B&B пазарно да ја презентира како нов производ : престој во привлечни приватни, фамилијарни куќи кои на гостинот ќе му понудат директен контакт со изворното локално поднебје и автентичната култура на живеење. Меѓутоа, за да може да се понуди таков туристички пакет на услуги, најпрво треба да се осмислат нови правила на однесување кај давателите на услуги, како и посебна стручна едукација на претприемачите за влегување во новиот вид на работа во туризмот.

#### **5.1.5 Утврдување на стратегија и ризик при влегувањето во процесот на претприемништво**

Утврдувањето на стратегијата треба да даде одговор на прашањето кога и како да се остварат целите со претприемничкиот проект и дали во пократок или за подолг временски период. Претприемачот треба да утврди дали е таа реално дефинирана, дали е долгорочно одржлива и ќе ги донесе ли очекуваните резултати. Претприемачот треба да знае дека нема совршена стратегија ниту, пак, дека таа е гаранција за остварување на посакуваните резултати. Стратегијата е само патоказ за тоа какви проекти сакаме и можеме да оствариме според претходно дефинираните цели. Влегувањето во процесот на претприемништво носи и одредени ризици и неизвесност при остварување на планираните цели. Ризикот може да се дефинира како опасност од појава на непредвидливи настани кои може да доведат до загуба или намалување на имотот<sup>45</sup>. Носењето на погрешни деловни одлуки предизвикани од појава на

---

<sup>45</sup> Mikić, M., Orsag, S., Pološki Vokić, N., Švajlek, S. (2011). Ekonomski leksikon, Zagreb, Leksikografski zavod "Miroslav Krleža" i Masmedia (822).

непредвидливи настани или поради погрешни проценки на претприемачот може да предизвика штета. Тоа е, всушност, деловниот ризик кој е најчесто непренослив, освен во случај кога претприемачот се осигурал кај осигурителна компанија, со што дел од ризикот пренесува на друго правно лице. Постојат различни видови ризици во претприемништвото и тоа: кредитен ризик, ризик од ликвидност, пазарен ризик, ризик од девизниот курс, од инфлација, од инсолвентност (подмирување на доспеаните обврски), од каматни стапки, од наплата, од неплаќање и др. Сите наведени ризици се непреносливи и истите најчесто не може да се вкалкулираат нити да се осигураат во продажната цена на производот или услугата. За разлика од ризикот, неизвесноста е непозната веројатност на идните настани и таа може да биде, на пример, непознавање или недоволно познавање на идните потреби, односно на понудата и побарувачката, цените и сл.<sup>46</sup> Неизвесноста во туризмот е секогаш присутна, а произлегува од пазарните прилики и пореметувањата настанати со климатските промени, политичките немири, тероризмот, природните непогоди, економските кризи во емитивните држави и сл. Управувањето со ризикот во претприемништвото е работа на посебен менаџмент (risk management), и подразбира превземање на различни деловни активности заради зачувување на имотот на претприемачот и постигнување на позитивен деловен резултат, односно профит<sup>47</sup>. Ризикот можеме да го поделиме на внатрешен и надворешен<sup>48</sup>.

Внатрешни ризици	Резултат се на непредвидливи настани во работењето и ги опфаќаат следниве видови ризик: на имот, недостаток од човечки потенцијал, во асортиманот, од искористување на капацитетите, од вложување на капитал, од успех во работата, од иновациите (некористење).
Надворешни ризици	Се наоѓаат во опкружувањето на претприемачот и тие може да влијаат на успешноста во неговото работење. Овде спаѓаат: стопански ризици, пазарен ризик, ризик во извршувањето на купопродажниот договор, ризик во превозот, извозен ризик и политички и социјални ризици во државата.

<sup>46</sup> Исто, стр. 565

<sup>47</sup> Škrtić, M. (2008). Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište Karlovac (92).

<sup>48</sup> Исто

И покрај сите преземени мерки и активности за следење и отстранување на причините за ризик, истиот во претприемништвото не може целосно да се предвиди, ниту да се отстрани. Затоа управувањето со ризикот е основната задача на менаџерот-претприемач, со цел тој да може да се намали како и да се намалат неговите негативни ефекти.

При влегување во процесот на претприемништво може да се применат одредени стратегии, како што се: почнување од нула, купување постоечки стопански субјект и купување на франшиза<sup>49</sup>. Во македонскиот туризам најмногу користена е стратегијата „почнување од нула“ која ја практикуваат т.н. чисти претприемачи за кои основање и развој на сопствен бизнис претставува поголем предизвик, отколку купувањето на веќе постоечки компании. Сепак, кај нас причината за избор на таквата стратегија се ограничените финансиски и други можности, затоа што стратегијата „почеток од нула“ бара вложување на помалку капитал. Исто така, за чистите претприемачи поголемо задоволство претставува остварувањето на резултати кои доаѓаат од реализацијата на сопствените идеи. Оваа стратегија носи поголем ризик и неизвесност при реализацијата на претприемничкиот проект затоа што недоволно се познава пазарот, се ризикува при избор на асортиманот на производите и услугите, набавката, продажбата, наплатата и сл. Поради намалување на ризикот, пред да се започне со претприемничкиот бизнис, треба да се изврши истражување на сите погоре наведени елементи. Со оваа стратегија најмногу се служат претприемачите од типот на производители на храна, вино, маслиново масло, сопственици на угостителски објекти и сл.

## **5.2 Поим и обележја на јавно - приватното партнерство**

Партнерството помеѓу јавниот и приватниот сектор (ЈПП) може да се дефинира како соработка помеѓу поединци и организации од јавниот и приватниот сектор заради стекнување на корист<sup>50</sup>. Користа за јавниот сектор се гледа преку вкупниот развој и зголемувањето на животниот стандард и благосостојбата на домашното население, додека користа за приватниот сектор се гледа во

---

<sup>49</sup> Исто, стр. 181

<sup>50</sup> Blažević, B., Peršić, M. (2009). Turisticka regionalizacija u globalnim procesima, fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija (252).

повратот на вложените ресурси и остварувањето добивка. ЈПП е заеднички зафат кој се темели на стручноста кај секој од партнерите заради постигнување на заеднички цели. ЈПП е „економија на третиот пат“ во која „третиот пат“ се прикажува како облик на партнерски капитализам преку кој државата и пазарот имаат се поголема улога во претприемништвото<sup>51</sup>. Се смета дека преку соработка помеѓу јавниот и приватниот сектор може да се постигне оптимален економски и социјален развој. И додека кај нас приказната за моделот ЈПП е во почетна фаза на имплементација и развој, кај туристички развиените држави и нивните дестинации, благодарение токму на овој модел се постигнати завидни резултати. Моделот на ЈПП е всушност најдобрата развојна програма со која понудата во дестинацијата може да се подигне на посакуваното ниво затоа што станува збор најчесто за јавно добро околу кое се создава некоја туристичка понуда. На тој начин корист имаат и државата и приватните субјекти, само е важно да се најде модел според кој ниту една од страните нема да биде запоставена, односно според кој сите ќе имаат рамноправно учество во добивката. Значи, поентата е во тоа преку квалитетен развој на туристичката дестинација да се создаде заедничка корист за целокупната локална заедница. Изградбата и обновата на големите објекти и инфраструктурата, кои се неопходни за сместување и забава на туристите, главно е финансирана од големи компании, меѓутоа приказните и доживувањата секогаш ги нудат малите играчи. Бидејќи на тој начин се обединува интересот на целата заедница, логично е нивната соработка да биде на многу високо пријателско и професионално ниво, а токму во тоа е и клучот за развој на секоја дестинација. Доколку Македонија почне со имплементација на ваков модел на финансирање во развојот на секоја дестинација, веруваме дека во краток временски период ќе се постигнат првите охрабрувачки резултати. Македонија со своето богато културно наследство и интересна историја дефинитивно има потенцијал, меѓутоа ништо од тоа нема да биде туристички интересно ако тоа наследство не се прилагоди во вид на туристички производ каков што го бара пазарот. Кога ќе се совлада основниот проблем – утврдување на туристичките дестинации во Македонија, тогаш може да се започне со нивен понатамошен развој.

---

<sup>51</sup> Anthony, G. (2013). *The Third Way: The Renewal of Social Democracy*, John Wiley & Sons, (76). [www.amazon.co.jp/...Third-Way](http://www.amazon.co.jp/...Third-Way) Преземено на 18. јануари 2015 г.



Туристички дестинации (кои би требало да преминат во кластери) треба да бидат места кои ги поврзуваат слични интереси и сродни приказни затоа што само така се создава основата за развој на единствен и атрактивен туристички производ кој ќе биде синоним за секоја дестинација во Македонија посебно. Во Македонија е донесен Закон за концесии и јавно - приватно партнерство<sup>52</sup> со кој се уредува доделувањето на концесија на добра од општ интерес и договор за воспоставување на јавно -приватно партнерство, правната заштита за секое лице кое има или имало интерес за добивање на таков договор и кое ризикувало или ризикува да биде оштетено во постапката за доделување на таков договор, како и други прашања во врска со концесиите на добра од општ интерес и договорите за воспоставување на јавно приватно партнерство. Целта на овој закон е да овозможи ангажирање за финансирање на концесија на добра од општ интерес и договор за воспоставување на јавно-приватно партнерство на основа на начелата на еднаквост, транспарентност ...<sup>53</sup> Со текот на времето во светот се развиле најразлични модели на ЈПП кои во почетокот биле засновани на договори за концесија, а со текот на времето еволуирале во „модел на т.н. приватна финансиска иницијатива“ кој шематски е прикажан на слика 3<sup>54</sup>:

---

<sup>52</sup> Службен весник на Република Македонија (бр. 6/2012 година), [www.slvesnik.com.mk](http://www.slvesnik.com.mk), Преземено на 19. јануари 2015 г.

<sup>53</sup> Исто, стр. 57

<sup>54</sup> Marenjak, S., Skenderović, V., Čengija, J. (2008). Uvod u javno - privatno partnerstvo, Zbornik radova JPP, Arhitektonski fakultet Zagreb (12).



Слика 3. Модел на јавно - приватно партнерство на дестинацијата  
Figure 3. Model of public - private partnership of destination

Во прикажаниот модел јасно се гледаат односите помеѓу субјектите во јавниот и приватниот сектор кои своите интереси и заеднички цели ги остваруваат долгорочно, врз основа на јасни договорни односи. Според овој модел се градат објектите од јавната инфраструктура, здравствени, спортски, образовни објекти и др. Според т.н. Зелена книга за јавно приватно партнерство на ЕУ, во која се врши анализа на појавата на јавно - приватни партнерства со цел да се изврши класификација и утврдување на тоа кои облици на стопанско поврзување и под кои прописи за јавни набавки на ЕУ потпаѓаат, јавно - приватното партнерство е окарактеризирано со следниве карактеристики<sup>55</sup>:

- Деловниот однос помеѓу партнерите е на долготрајна основа.
- Целите на проектот ги дефинира јавниот партнер (стандарди во градбата, ниво на опрема, начин на одржување на објектот и др.).

<sup>55</sup> Eur - Lex web site (2004). Green Paper on public-private partnerships and Community law on public contracts and concessions, <http://eur-lex.europa.eu> Преземено на 20. јануари 2015 г.

- Преземајќи ја на себе одговорноста за изградба и оперативно управување со објектот од јавна инфраструктура, приватниот партнер ги презема на себе и сите оперативни ризици.
- Изградените објекти од јавна инфраструктура, после истекот на договорот за ЈПП остануваат во трајна сопственост на органот на јавната/локалната власт.

ЈПП може да се смета како метода со која на различни начини се поврзува интересот помеѓу јавниот сектор (општо добро), приватниот сектор (добивка) и цивилниот сектор (посебни интереси) во задоволувањето на одредени потреби на општествената заедница. Ваквиот вид партнерство овозможува решавање на проблеми за кои јавниот сектор самостојно нема финансиски можности, а приватниот сектор нема интерес за самостојно вложување поради тешкотиите во враќањето на вложениот капитал. Од аспект на практикување на моделот на ЈПП локалната власт во Македонија има два проблема, и тоа располагање со релативно оскудни финансиски извори од една страна и постојан пораст на локалните потреби, особено во делот на инфраструктурни инвестиции.

### **5.2.1 Јавно - приватното партнерство како модел за развој на туризмот во Македонија**

Ако се знае дека туризмот има способност да ги вреднува природните ресурси и културно-историското наследство како јавни добра и истите со помош на стопанските субјекти да ги вклучува на пазарот како генератор на економските вредности, тогаш концепцијата на јавно - приватно партнерство добива посебна општествена и економска важност. Одговорноста за одржлив развој на дестинацијата е во блиска синергија со интересите на јавниот и приватниот сектор и цивилното општество<sup>56</sup>. Сите учесници во партнерството мора да ја преземат одговорноста за одржлив развој на туризмот во дестинацијата. Моделот ЈПП отвора во туризмот нови можности за развој и тоа<sup>57</sup>:

<sup>56</sup> Blažević, B., Peršić, M. (2009). Turisticka regionalizacija u globalnim procesima, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija (251).

<sup>57</sup> Bartoluči, M. (2013). Upravljanje razvojem turizma i poduzetnistva. Turisticka politika, razvoj i poduzetnistvo u turizmu. Skolska Knjiga, Zagreb, (307)

- Преку создавање на вредности и можности за вработување како во урбаните, така и во руралните средини.
- Туризмот станува катализатор на различните економски активности во комплементарните дејности преку различните облици на претприемништво.
- Долгорочно, одржливиот развој на туризмот зависи од соработката помеѓу различните сектори на дејности по пат на ЈПП.
- Партнерството во јавно - приватниот сектор се појавува како модел на финансирање во развојот на туризмот.
- Претставниците на јавниот и приватниот сектор делуваат така што своите активности ги ускладуваат преку дестинацискиот менаџмент и др.

ЈПП може да биде успешен модел за развој на една туристичка дестинација по пат на различни облици на претприемништво, затоа што токму таквиот модел може да овозможи развој на одредени јавно - услужни инвестициски проекти кои се во функција на туризмот. Зголемениот интерес за примена на моделот ЈПП во туризмот е резултат на следните два фактора<sup>58</sup>:

1. Високи иницијални капитални вложувања со долг временски рок на враќање на вложениот капитал: изградба на базични објекти од туристичката инфраструктура (хотели, туристички населби, терени за голф, марини и сл.) кои се многу скапи. Честопати ваквите објекти се изградени на локалитети кои не се инфраструктурно опремени за туристичка намена, или, пак, се лоцирани на локалитети кои се веќе зафатени со објекти за друга намена кои треба претходно да се отстранат или содржински, просторно и функционално да се пренаменат. И во двата случаи се работи за преголеми и/или премногу ризични зафати за приватниот сектор кој не би се нафатил на такво нешто без претходно да има гаранција или договор од носителите на локалната самоуправа или јавната власт.
2. Изградба на т.н. туристички ланец на вредности: станува збор за потребата од изградба на целосен (заокружен) дестинациски производ во кој преку своите секојдневни активности непосредно учествуваат многу учесници од приватниот (сместувачки објекти, објекти за исхрана и пијалак, различни сервисни услуги, туристички агенции, трговија и сл), и јавниот сектор (јавен

---

<sup>58</sup> Kunst, I. (2011). Upravljanje turistickom destinacijom, Izazovi upravljanja turizmom, Institut za turizam, Zagreb (186)

превоз, комунална инфраструктура, осигурување, туристички информации, културни институции и сл.). Само преку меѓусебна соработка на приватно - приватни, јавно - јавни и/или јавно - приватни сојузи ( партнерства), кои може да бидат на долгорочна или краткорочна основа, може да се создаде квалитетен туристички ланец на вредности, односно да се воспостави конкретен дестинациски производ.

Како една од најважните причини за примена на моделот ЈПП од страна на јавниот и приватниот сектор е поделбата на одговорноста во развојот на туризмот. Обврските на приватниот сектор се: работење според прописите на правната држава, управување со туристичките проекти, одговорност за почитување на стандардите и кодексот на однесување, придонес во заштита на стопанските и културно-историските ресурси, поттикнување во образованието и усовршувањето на вработените, обезбедување на конкурентност на организацијата и дестинацијата од страна на менаџментот, почитување на начелата на одржлив развој во туризмот. Обврски на јавниот сектор во туризмот се: поставува визија, мисија и стратегија во развојот на туризмот, осигурува инфраструктурни проекти за изградба, создава институционални и пазарни услови за одржливост на туризмот, води ефикасна туристичка и даночна политика, создава правни услови за соработка помеѓу сите учесници во ЈПП, давање сигурност на туристите и локалното население, поттикнување истражувачки проекти за развој на туризмот и др. Дестинациските партнерства може да бидат од јавно - јавен, приватно - приватен и приватно - јавен вид<sup>59</sup>. Кај јавно - јавните партнерства станува збор за соработка помеѓу повеќе институции од јавниот сектор на ниво на туристичка дестинација, при што може да се остварат хоризонтално и вертикално. Кај хоризонталните јавно - јавни партнерства деловно се поврзуваат две или повеќе јавни институции од ист вид (една влезница за неколку музеи или галерии, театри, концерти и сл.). Кај вертикалните јавно - јавни партнерства имаме примери на соработка или деловно поврзување помеѓу различни јавни институции на ниво на дестинација заради создавање на интегриран дестинациски производ (соработка на фондацијата за локален развој со комуналното претпријатие за уредување на

---

<sup>59</sup> Čorak, S. (2011). Izazovi upravljanja turizmom, Znanstvena edicija Instituta za turizam, Zagreb (6).

излетничкото место). Приватно - приватните партнерства подразбираат соработка помеѓу две или повеќе правни лица од приватниот сектор на ниво на туристичка дестинација. И тие може да бидат хоризонтални (пример, соработка помеѓу субјектите од приватното сместување при формирање на цените) и вертикални (пример, соработка помеѓу хотелиерите и организаторите на конгрес, културни или спортски манифестации, туристичките агенции и др.) Кај јавно - приватните партнерства доаѓа до соработка помеѓу два или повеќе деловни субјекти во приватна и јавна сопственост. Интересот на јавниот сектор произлегува од економските цели кои не би можел да ги оствари самостојно, додека најважна цел на приватниот сектор е максимална добивка или акционерски капитал. Карактеристично за јавно - приватното партнерство кај туристичките развојно - инвестициони проекти е и тоа дека, улогата на јавниот сектор секогаш се темели на сопственоста над градежното земјиште и/или над целото проектно подрачје. Од таму произлегува и правото на носителот на јавна власт да ја дефинира проектната задача, со претходно изработен „концепт за најдобра употреба“ на конкретната локација<sup>60</sup>. Кај поголемите развојно - инвестициони зафати се изготвува т.н. главен туристички план за целото проектно подрачје на дестинацијата и со него се одредуваат параметрите како што се: максимално прифатен потенцијал, дозволен степен на градба, вид на содржини и типологија на градба, параметри за заштита на околината и сл. Кај ваков случај улогата на приватниот сектор најмногу се сведува на креативниот дизајн и функционалноста на предвидените содржини како и на оперативното водење на објектите после нивната изградба.

За Македонија е особено важна соработката на јавниот и приватниот сектор во планирањето и остварувањето на големите инвестициони и претприемнички проекти во развојот на руралниот туризам спрема начелото на заеднички вложувања. Како најважни подрачја за соработка помеѓу јавниот и приватниот сектор од аспект на развојот на малите и фамилијарни хотели во Македонија ги сметаме:

---

<sup>60</sup> Исто со 58, стр. 191

Подрачја на соработка	Активности
Дестинациски производи	Поставување стандарди за квалитет, изградба на атракции, хортикултурно уредување, сместувачки капацитети, заштита на потрошувачите и конкурентност.
Човечки потенцијал	Образовни програми и усовршување, иновации и продуктивност и нови стандарди за квалитет.
Маркетинг	Унапредување на имиџот, маркетинг комуникацијата и атрактивноста на дестинациите, нови промотивни активности и освојување нови пазари.
Инфраструктура	Подобрување на сообраќајната и комуналната инфраструктура, на здравствената заштита, зголемување на сигурноста, заштита на околината и културно-историското наследство.
Нови извори на финансирање	Јавно финансирање, приватни финансиски извори, кредитни извори и др.

Извор: сопствено истражување

Иако од примената на моделот на ЈПП во развојот на руралниот туризам во Република Македонија има малку искуства, сепак и тие примери од праксата покажуваат дека најдобрите резултати се постигнуваат преку реализација на проекти кои се темелат на заедничко вложување на јавниот и приватниот сектор. Како негови главни предности ги посочуваме забрзувањето на развојот на претприемничките проекти во туризмот во малите рурални средини, како и грижата за околината и одржливиот развој на туризмот.

### 5.3 Управување со развојот на туристичката дестинација

Развојот на туристичките дестинации во Република Македонија, со мали исклучоци, го карактеризира недостатокот од стратешко планирање што се гледа и во непочитувањето на атрактивниот простор и неговата узурпација со прекумерна изградба на комерцијални сместувачки објекти и дива изградба на куќи за одмор. Со дестинацијата може да управува организација преку која ќе бидат здружени Секторите за локален економски развој, агенциите, малите и фамилијарните хотели, рестораните, занаетчиите и останатите субјекти во дестинацијата кои на било кој начин се занимаваат со туризам. Таквата

организација има улога на промотор, не само на интересите на вклучените субјекти на пазарот туку и на дестинацијата во целина, претставувајќи истовремено и основна алка во сложениот процес на управување со туристичкиот систем<sup>61</sup>. Управувањето со туристичката дестинација е најмногу потребно заради нејзината конкурентност и одржливост, затоа што во современиот туризам не е доволно само управувањето со промените, туку е потребно да се биде пред нив, односно пред конкуренцијата. Заради постигнување на што подобра позиција на туристичкиот пазар, туристичката дестинација треба да гради модел на конкурентност преку унапредување на елементите кои го осигуруваат постигнувањето на таквата конкурентска предност. Значи секоја дестинација кај нас треба да си гради сопствен имиџ на конкурентност затоа што „во поплавата од истовидни понуди, интересен ќе биде само оној што ќе успее препознатливо да се разликува од конкурентите“<sup>62</sup>. Ова важи за дестинациите на глобално но и на локално ниво, а особено за оние дестинации во руралните средини на Македонија, каде што можноста за развој на македонскиот туристички бренд како и неговата промоцијата преку развојот на мали и фамилијарни хотели е многу поголема. Подигнувањето на квалитетот на живеење на локалното население и зачувувањето на културниот идентитет на целата туристичка дестинација, најдобро се осигурува преку начинот на управување со истата а тоа пак претставува еден долгорочен процес кој се состои од неколку компоненти како што се:<sup>63</sup>

- Оптимален стопански развој на дестинацијата
- Високо ниво на животен стандард на населението
- Зачувување на потребното ниво на екологија
- Зачувување на културно-историското наследство и негово користење за стопански и општ развој

Најдобриот начин на управување со туристичката дестинација на локално ниво, е дестинациската менаџмент организација (анг. DMO destination management organization).

---

<sup>61</sup> Petrić, L. (2011). Upravljanje turističkom destinacijom. Ekonomski fakultet, Split, (221).

<sup>62</sup> Исто со 56, стр. 34

<sup>63</sup> Blažević, B. (2007) Turizam u godpodarskom sustavu, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija (218).



### **5.3.1 Модели на управување со развојот на туристичките дестинации во Република Македонија**

Дестинацијата е како една бина на која се одвиваат разни претстави, при што гостите го избираат само она што сакат да го видат. Тие бараат дестинации кои нудат различни облици на доживување со многу сложени производи, кои сè повеќе се нудат на светскиот туристички пазар. Управувањето со туристичката дестинација претставува еден долгорочен и многу комплексен процес, преку кој треба да се осигури корист за сите заинтересирани групи во неа кои, пак, имаат исти, слични, а понекогаш и конфликтни интереси. Нивото на соработка помеѓу заинтересираните групи претставува еден од најважните услови за ефикасно управување со дестинацијата и за правилен развој на туризмот во неа. Примерите од добра пракса покажуваат дека постојат четири групи на интересенти за управување со дестинацијата и тоа: јавниот сектор, приватниот сектор, локалното население и туристите. Тие ја сочинуваат т.н. дестинациска менаџмент-организација за управување со туристичката дестинација која некои автори ја нарекуваат и дестинациски менаџмент<sup>64</sup>. Дестинациската менаџмент организација (ДМО) различно се сфаќа и дефинира во туристичката теорија и пракса. Дестинацијата е вид на т.н. виртуелна организација составена од мрежа на независни организации кои имаат заеднички ресурси и цели во работењето, но немаат заеднички менаџмент кој ќе управува со тие ресурси, односно „лидер“ кој нивните интереси ќе ги „сведе под заеднички именител“. Од тие причини се јавува потребата од дестинациски менаџмент кој ќе ги координира сите оние туристички функции во дестинацијата кои не може да бидат извршени од поединечните носители на понудата, туку ќе мора заеднички да се извршуваат, со што ќе имаат поголеми изгледи за остварување на целта.

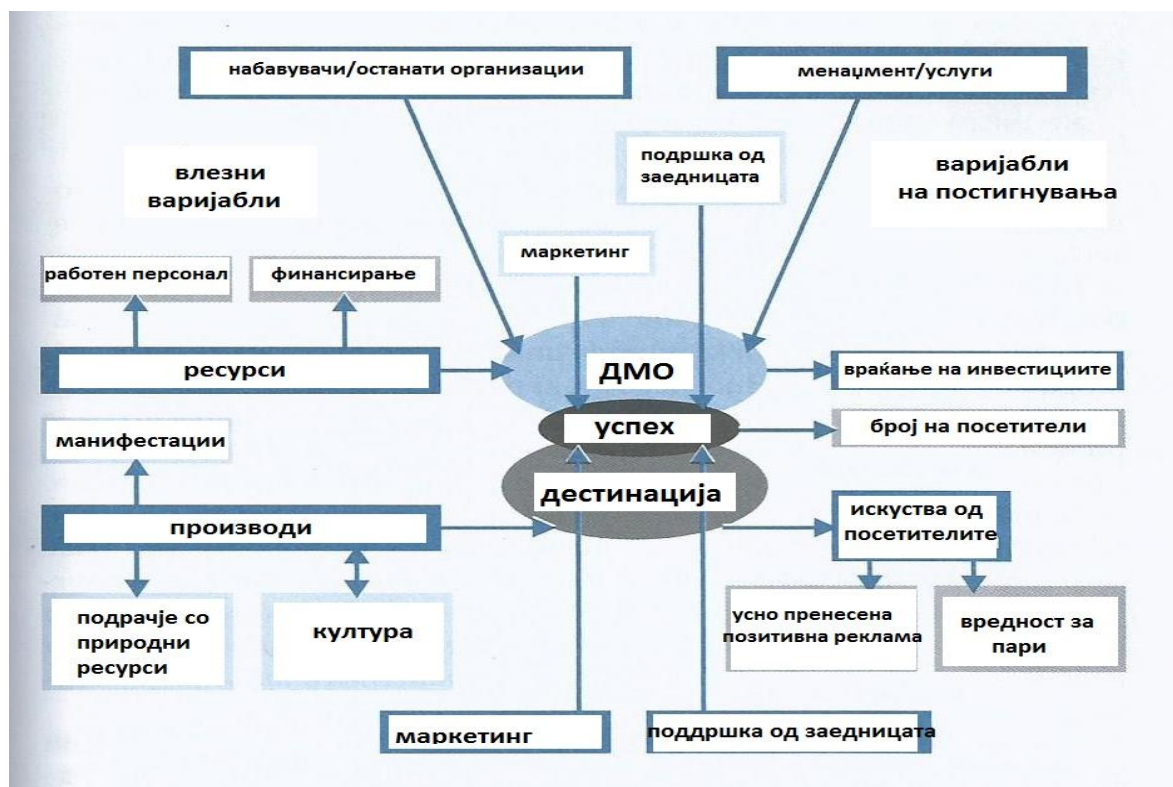
Значи, ДМО може да бидат група на субјекти поврзани во заеднички интерес чија структура ја сочинуваат претставници од сите деловни субјекти како носители на туристичката понуда на дестинацијата (менаџери на туристички претпријатија, јавни служби, претставници на секторите за локален економски развој на општините и др.)<sup>65</sup>. Поради децентрализација и фрагментираност на

---

<sup>64</sup> Magaš, D. (2008). Destinacijski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Оpatija (2-6).

<sup>65</sup> Исто 57, стр. 165

туристичката понуда важна е координацијата во работењето и управувањето на сите нивоа на ДМО, како и високо ниво на партнерски однос



Слика 4. Насоки за успешно функционирање на ДМО  
Figure 4. Guidelines for successful functioning of DMO

Заради поефикасно управување со дестинацијата нужно е основање на силен, добро структуриран и институционализиран дестинациски менаџмент кој ги поседува сите потребни ресурси (кадровски и финансиски) за квалитетно управување со дестинацијата, а делува автономно и одговорно со подршка на јавната институција, приватниот сектор и локалното население<sup>66</sup>.

Дестинацискиот менаџмент може да се престрои и да делува во облик на дестинациска менаџмент компанија (анг. Destination management company - DMC) која повеќе се занимава со интересите на организацијата и нејзиниот систем на туристичкиот пазар, особено во делот на заедничкото планирање и маркетинг. Меѓутоа, кај ваквиот начин на работа изостануваат некои од функциите на дестинацискиот менаџмент, како што се: стратегискиот развој на дестинацијата, поврзаноста на јавниот и приватниот сектор во дестинацијата и осигурувањето на сите критериуми за одржливост на истата. Значи, може да се смета дека ДМК ги нема сите компетенции на дестинациски менаџмент во

<sup>66</sup> Исто со 56, страна 199

поширока смисла. Дестинациската менаџмент компанија е професионална организација (туроператор, туристичка агенција и сл.) која припаѓа на профитниот приватен сектор, за разлика од дестинациската менаџмент организација која е дел од непрофитен, јавен сектор и се занимава со развој на дестинацијата и менаџментот на вкупното доживување на туристите во дестинацијата. ДМК е всушност рецептивна туристичка агенција која применува нешто поразлична маркетинг-стратегија од ДМО. Таа на пазарот се однесува многу поактивно од другите рецептивни туристички агенции, опфаќајќи ги нарачателите на услуги не само од профитниот, туку и од непрофитниот сектор при што како нарачателите на услуги се јавуваат не само претприемачите, туку и граѓаните.<sup>67</sup> Се поставува прашањето кој управува со дестинацијата, односно кој и како треба да ја спроведува стратегијата на управување со развојот на туристичката дестинација во Македонија?

На оваа тема е потребно да се разговара сè повеќе, бидејќи, на некој начин, претставува тесно грло во понатамошниот развој на македонскиот туризам.

Во наши услови, особено на пониско ниво постои испреплетување на односите и интересите. Оној што е способен и има можности да ја спроведува стратегијата на една туристичка дестинација е спречен од многубројните функции на различните видови организации и институции. Согласно законските прописи за територијална поделба Р Македонија ја сочинуваат осум плански региони и секој од нив има институционални центри во рамките на кои треба да се планира и имплементира регионалниот развој на туризмот, преку носење на стратегии и акциони планови за развој, а на локално ниво постојат Сектори за локален економски развој во општините<sup>68</sup>. Тие би требало нормативно и финансиски да се во позиција да ја спроведуваат стратегијата на туристичката дестинација во своето подрачје на делување и да бидат местото каде што со договор на сите заинтересирани страни би се спроведувала стратегијата на туристичката дестинација со цел развој на туризмот и на целокупната дестинација. Меѓутоа, тоа сепак не се случува на задоволително ниво и

---

<sup>67</sup>Trezner, Ž. (2008). Destinacijske menadžment kompanije (ili agencije). UT Stručna revija za turizam, Zagreb, br. 02 - 03, (46).

<sup>68</sup> Националната стратегија за рурален туризам 2012 – 2017, Министерство за Економија, Сектор за Туризам. (19). [www.targetcomm.com.mk](http://www.targetcomm.com.mk) Преземено на 23. јануари 2015 г.

нивната улога се сведува најчесто на редистрибуција на финансиските средства за уредување на туристичкото место, организирање или учество во работилници за изработка на проекти, организирање на забавни содржини за време на сезоната и промоција. Затоа како спасоносно решение ја сметаме трансформацијата на институционалните центри на регионите и секторите за локален економски развој на општините во дестинациски менаџмент организации кои ќе управуваат со дестинацијата. Иако е логично во оние места каде што тие успешно работат да се основаат дестинациски менаџмент организации, а онаму каде што тие не постојат или од нивното постоење нема некои видливи резултати се формираат дестинациски менаџмент компании. Сепак, и во таквите места би било подобро да се формираат дестинациски менаџмент организации отколку компании, бидејќи треба да го обединуваат јавниот и приватниот сектор и како такви локалната заедница побрзо би ги прифатила, за разлика од компаниите во кои би бил вложен само приватен капитал.

Туризмот во Република Македонија треба сè повеќе да го гледаме како еден интегрален производ со можност јавноста да се вклучува во неговиот развој. Учесството на заедницата во планирањето на тој производ станува нужност на која мораме да инсистираме<sup>69</sup>. Дали е потребно да се иницира втемелување на таква организација на подрачјето на туристичките дестинации во Република Македонија и да се спроведува стратегија за истите?

Развојот на туристичката дестинација денес се движи кон воспоставување на взаемно корисно партнерство и уравнотежување на туристичкиот развој. Поинаку кажано, ќе треба многу големо разбирање, истражување и кооперативни напори за да се обликуваат и одржат иницијативите кои денес ги бара туризмот во конкретната туристичка дестинација. Murphy го опишува туризмот како „индустрија која заедницата ја користи како извор на сировини, ја продава како производ и во текот на процес врши влијание врз животот на сите“<sup>70</sup>. Туристичкиот концепт, во една таквата заедница, е повеќе од обичен

---

<sup>69</sup>Magaš, D. (2008). Destinacijski menadžment -Turisti traže doživljaj. Strucna revija za turizam UT (04),08 -11

<sup>70</sup>Murphy, P.E.&Marphy, A.E. (2004). Strategic management for tourism communities. Bridging the gaps. Clevedon: Channel View Publications

збир на неговите делови. Со излегувањето на пазарот заедницата мора да се менува и прилагодува за да може да биде конкурентна. Со други зборови, таа станува дестинациски производ. Авторитетите во светскиот туризам сè почесто нагласуваат дека државите треба „да го поддржуваат се поголемото учество на заедниците во планирањето, примената и надзорот на еволуциониот процес, на туристичката политика преку учество во нејзините програми и проекти“<sup>71</sup>. Значи, развојот на туризмот во заедницата го претпоставува интегрирањето на сите носители на туристичката понуда, вклучувајќи го целото население. Партнерствата кои се создаваат во туризмот обично ги обединуваат интересите на различните сектори од една дестинација или, пак, ги обединуваат субјектите од различни дестинации кои имаат одредени заеднички интереси.

Сепак, постојат многу проблеми кои ја ограничуваат соработката и поради кои постоечките соработки не даваат секогаш добри резултати. Тоа е во случаите кога таквите соработки се во спротивност со интересите и моќта на постоечките организации и претпријатија. Исто така, треба да се напомене дека е многу полесно да се предвидат исходите од централното управување отколку од управувањето во сложени и фрагментирани системи. Можните одговори на ваквите проблеми се бараат во јакнењето на улогата на избраната власт или создавањето на дестинациски менаџмент организации кои би биле во состојба да овозможат, координираат и посредуваат во деловната соработка и по потреба да покренат расправа, да помогнат во креирањето на соработка, да помогнат во креирањето на ставови и да дадат поддршка.

Во ваквите случаи тешко е да се поверува дека постоечката организација на управување со развојот на туризмот кај нас, ќе биде настрана од случувањата. Голема веројатност е дека постоечките туристички организации во Македонија ќе мора што поскоро да се претворат во дестинациски менаџмент организации. Дестинациските менаџмент организации бараат соработка на голем број организации и интереси кои ќе работат во корист на заедничката цел. Нивната улога треба да биде водење и координирање на активностите во една кохерентна (меѓузависна) стратегија. Таа не ја надгледува активноста на

---

<sup>71</sup> Magaš, D. (2010). Destinacijski menadžment i sustav turističkih zajednica. Strucna revija za turizam UT (04),26–29

своите партнери, туку ги спојува ресурсите и стручноста и поттикнува одреден степен на независност и објективност со цел движењата да се насочат во вистинската насока. Тие треба да развиваат високостручно и квалификувано ниво за да може полесно да управуваат со партнерството и да станат стратешки лидер во развојот на дестинацијата. Најкритичните точки на дестинациската менаџмент организација се веродостојноста да бидат стратешки лидери во развојот на дестинацијата и способноста да ги поедноставуваат партнерствата и соработките во склад со заедничката визија за дестинацијата. Конкретните препораки ќе зависат од ситуацијата во секоја дестинација посебно, иако општо може да се каже дека барањето на стратегија, развој и обликување на понудата, маркетингот на дестинацијата и застапувањето на интересите се најголемите проблеми за решавање на дестинациско ниво. На нив треба да се додаде и формирањето на здружение како претпоставка за правилно вклучување и претставување на носителите на понудата како создавањето на план како клучен инструмент за управување со дестинацијата и „алатка“ за управување со ресурсите, како што се: концесиите и закупот, јаво-приватните партнерства, акциските програми за одржлив развој, индикаторите за одржлив развој и сертификацијата.



Слика 5. Партнерство за урамнотежување на туристичкиот развој

Figure 5. Partnership for balancing tourism development

Извор: <http://www.docstoc.com/>

### **5.3.2 Дестинацискиот менаџмент како услов за развојот на малите и фамилијарните хотели во Македонија**

Историски гледано, дестинациската менаџмент организација се јавува во оној момент кога владиниот оддел, општествената организација или здружението на туристичките субјекти на одреден туристички простор не можат ефективно да одговорат на предизвикот на сè позабрзаниот туристички развој. Од ова произлегува дека дестинациската менаџмент организација е управувачки модел со чија помош националната туристичка организација и туристичките претприемачи воспоставуваат комуникација со туристите. Запознавајќи ги нивните желби и туристички потреби тие формулираат сопствен туристички производ чија цел е нивно задоволување. Светската туристичка организација (WTO), во последните десетина години, особено големо внимание му посветува на дестинацискиот менаџмент. За таа цел се организирани голем број на семинари и конференции од кои како заклучок произлегува дека за успешноста на работењето на дестинацискиот менаџмент се неопходни три фактора<sup>72</sup>. Тоа се партнерството помеѓу јавниот и приватниот сектор, што е претставено како главен недостаток во SWOT-анализата на Националната стратегија за развој на туризмот во Р Македонија 2009–2013 година, потоа флексибилноста во управувањето поради постојаните промени, тоа подразбира формирање на проектни тимови кои ќе се грижат за достигнување на поставените цели. Малите и фамилијарни хотели се покажаа како многу пофлексибилни во управувањето за разлика од големите хотелски компании кои се по гломазни и побавно реагираат на барањата на современиот туристички пазар. Како трет фактор се наведува планирањето во туризмот. Последните десетина години сè поголем број на држави во планирањето на туризмот воведуваат дестинациски менаџмент планови во кои јасно се дефинира кој и како мора да води грижа за производот, односно кој какви ингеренции има над ресурсите во дестинацијата. Се разбира дека во планирањето на туристичкиот развој на дестинацијата учество мора да имаат и малостопанствениците од областа на угостителството, особено од хотелскиот бизнис, бидејќи преку нивниот начин на работа и видот на услугите кои ги даваат најдобро се промовира македонскиот туристички бренд, а од нивниот обем на работа најдиректно зависи развојот на самата дестинација. Таков

---

<sup>72</sup> Sanda C. (2006) Destinacijski menadzment, UT, Strucna revija, Zagreb, br. 9 (12)

начин на планирање кај нас сè уште нема, иако во македонскиот туризам во последно време во понудата се забележуваат некои промени на кои најбрзо се прилагодува токму приватниот сектор. Мал е бројот на дестинациите кои знаат каков вид на туризам би сакале да развиваат, додека поголемиот број немаат никаква визија за тоа. Оценките од терен за соработката помеѓу јавниот и приватниот сектор кај нас се поразителни. Иако во сите места ваквиот вид на соработка декларативно се поддржува, во пракса ситуацијата е сосема поинаква, скоро без исклучоци. Причина за ваквата состојба кај нас е недефинираниот статус на носителите за развојот на туризмот на локално ниво како претставници на јавниот сектор. Праксата покажува дека во канцелариите на туристичките информативни центри, ЛЕР или невладините организации како UNDP и слични на нив, се ангажирани лица кои не се стручни, ниту се обучени за да развиваат дестинациски производ. Иако се тие должни да го развиваат туристичкиот производ, нивните ингеренции над тој производ се многу мали и затоа изостанува соработката со приватното претприемништво, а со тоа и грижата за развој на дестинацијата. Иако одреден број локални власти управуваат со туристичките информативни центри, се забележува дека постои многу мала координираност меѓу нив, особено во делот на услугите што ги нудат. Исто така, ниту еден центар нема самофинансирање или делумно финансирање од сопствените активности. Од тие причини во јавниот сектор се неопходни промени во смисла на зајакнување на неговата улога во дестинацискиот менаџмент преку создавањето на дестинациски менаџмент организации на основа на јавно - приватно партнерство. Организации од ваков тип не мора да има во малите дестинации каде што има само еден или два објекта од типот на мали фамилијарни хотели, бидејќи нивната функција ќе ја извршува органот кој ќе биде одреден како носител на развојот на туризмот, но во него ќе мора да има место и за претприемачите од малите и фамилијарни хотели како носители на туристичката понуда во дестинацијата. Кога секој вработен во локалната самоуправа, сопственик на хотел, вработен во ресторан или трговец ќе знае кои се целите на некоја туристичка дестинација, тогаш тие и самите преку своите активности ќе тежнеат кон нивно остварување. Целите не се остваруваат преку поставување стапка на пораст на ноќевањата на туристите, а стабилноста на дестинацијата не се одржува преку доаѓањето на поголем број на туристи во однос на претходната година, туку преку начинот на



кој ќе се постигне тој пораст и преку валоризација на изворните вредности поради кои туристите одлучиле да дојдат токму во таа дестинација<sup>73</sup>.

#### **5. 4 Потенцијали и можности за развој на малите и фамилијарни хотели во Република Македонија**

Според проучувањата кои ги направивме на повеќе примери од добра пракса во дестинациите кои имаат искуство со фамилијарното сместување, се покажа дека основни фактори на побарувачката по услуги од фамилијарно сместување се :

- Приватноста
- Персонализираната услуга подредена на индивидуалните потреби на секој потенцијален корисник
- Угодувањето („rampereing“)
- Атрактивната локација
- Уреденоста на ентериерот во објектот
- Хортикултурното уредување на околината на објектот
- Уреденоста на опкружувањето на објектот

Како дополнително важни атрибути во понудата на фамилијарното сместување би можеле да ги вброиме и:

- Фамилијарен амбиент и топлина на домот
- Јадења направени на локален/традиционален начин
- Можност за социјализација, дружење и комуникација во посебно дизајниран простор за таква намена
- Значајни културно-историски собири во блиското опкружување и
- Можност за учество во локални традиционални настани

Сите напоменати трендови кај поголемиот дел од туристичките дестинации во Македонија кои се претенденти да се занимаваат со ваков вид туризам, сè веќе исполнети или треба да се направат одредени мали адаптирања за истите да бидат исполнети.

---

<sup>73</sup> Бизоев, Б. (2012). Дестинациската менаџмент компанија како можност за поголема афирмација на културните и гастрономски вредности на Дојранскиот регион. Научно-стручна трибина, Дојран, Зборник на трудови.

#### **5.4.1 Мали и фамилијарни хотели од типот на дифузни хотели**

Во својот развој туризмот е подложен на промени и корекции како ниту една друга стопанска гранка. Развојот на сообраќајната индустрија, од една страна, и големиот развој на технологијата, од друга, постојано отвораат можности за развој на нови туристички производи. На светскиот туристички пазар, на пример, најголема разновидност во понудата во последно време донесуваат малите фамилијарни хотели и агротуризмот. Со нивниот развој се појавуваат и голем број на интересни примери на иновации во обликувањето на новите производи во гостоприемството и угостителството (new hospitality products). Еден од таквите примери како концепт на понуда, односно како нов вид на туристички производ кој е прилагодлив и за наши услови, се нарекува albergo diffuso што во превод значи „распространет“ или „дифузен“ а води потекло од Италија. Делумно куќа, а делумно хотел специјално наменета за луѓето кои не сакаат сместување во хотел, така накратко се дефинира формата на туристичка понуда во каталогот на Националната асоцијација Alberghi diffusi. Во англиското говорно подрачје за овој поим се користи изразот „хоризонтален хотел“, кој го опишува правецот на ширење на сместувачката понуда во просторот. Според текстот на првата релевантна законска регулатива, усвоен во покраината Сардинија, овој поим се дефинира како „рецептивна структура која е сместена во некој културно историски дел од општината, регионот“, чија што главна карактеристика е во тоа да „сместувачките единици се расфрлани, но не повеќе од 200 метра од рецепцијата и другите заеднички услуги“. Меѓутоа, во покраината Friuli Venezia Giulia дозволено е поединечните објекти на „распространетиот хотел“ да може да бидат во друго село, оддалечени и до неколку километри од рецепцијата. Значи, овој вид на услуга е флексибилен и крајно прилагодлив според потребите на средината во која се применува, а се состои од збир на заеднички услуги на рецепцијата, сали за појадок или ресторан и разни други сервиси (од перална до читална или интернет), додека главните соби или куќи и апартмани се наоѓаат во околните објекти. Иако овој поим од скоро време го има добиено своето место во новите речници по италијански јазик, во реалноста за него сè уште се присутни различни интерпретации и поими<sup>74</sup>.

---

<sup>74</sup> Bronzan, L. (2007). Horizontalni hotel, šta je to? UT strucna revija za turizam, Zagreb 03-04/12

Со направените измени и дополнувања на Правилникот за категоризација на објектите, Хрватското Министерство за туризам овозможува бројот на хотелските видови да се зголеми, така што на веќе постоечките: хотел, хотел културно наследство (heritage), апартхотел, туристичка населба, туристички апартман и пансион, се додадат и видовите дифузен хотел и интегрален хотел. Хотел - културно наследство, претставува дел од еден или најмногу два објекти во претежно стари, традиционални структури, додека новиот вид, дифузни хотели, се објекти составено од три или повеќе градби, исто така во стари и традиционални структури, со предуслов и двата вида хотели да се опремени и уредени на традиционален начин<sup>75</sup>. И во разни други краеве од светот постојат голем број активни и прекрасни хотелски објекти кои на сличен начин се распространети во простор полн со автентичност и историја. На пример, Свети Стефан каде старите рибарски куќи се претворени во соби за гости или познатиот Taybet Zaman Resort Village, село-хотел во близина на античка Петра во Јордан. Во Италија постојат голем број примери на села и мали градови преуредени во сместувачки објекти, меѓутоа сите споменати примери не спаѓаат во категоријата на albergo diffuso бидејќи се напуштени населби пренаменети во хотел.

Значи, разликата е во тоа што овде зборуваме за понуда во населено место кое функционирало и сè уште функционира како такво. Имено, идејата за појава на ваков вид понуда потекнува уште од 1978 година во подрачјето Carina, во покраината Friuli Venezia Giulia, кога во тој планински крај се барало начин за санација на дестинациите после силниот земјотрес, кој не само што ги оштетил куќите, туку предизвикал и забрзана емиграција на и онака малубројното население. Сè почнало со размислувањето за тоа како напуштените села и места да се спасат од понатамошно пропаѓање, па била воочена можноста за валоризација на постоечките ресурси преку нивна адаптација и експлоатација за туристички цели. Биле потребни две децении за конечно во 1999 година во местото Povoletto di Corniglians службено да биде отворен Albergo diffuso Borgo Carnia Vacanze Maranzanis. Инаку, неколку години порано првиот albergo diffuso бил отворен на Сардинија. Наскоро следувале

---

<sup>75</sup>Ministarstvo turizma (20140. Pravilnik o izmjenama i dopunama pravilnika o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine »hoteli«. Преземено на 7. февруари 2015 г. [www.mint.hr](http://www.mint.hr)

бројни слични иницијативи во разни делови на Италија, а најмногу на југот од државата. Во официјалниот каталог Alberghi diffusi издаден 2010 година, своите услуги ги нудат 35 мали и фамилијарни хотели од 14 покраини во Италија.<sup>76</sup>

#### **5.4.2 Функционирање на дифузните хотели како формула за одржлив развој на туризмот**

Иако постојат голем број на проекти од типот на albergo diffuse, може да се каже дека секој од нив е посебен случај кој го следи сопствениот начин на развој. Голем број од проектите, особено оние во помалку развиените подрачја, настанале благодарјќи на финансирањето од разните фондови на ЕУ (Leader I, II, Interreg II и сл.). Кај таквите проекти носител на иницијативата и водич на целата операција обично е т.н. локална група за акција (GAL – gruppo di azione locale/local action group), во чиј што уред подоцна ќе биде сместена рецепцијата и управата на хотелот. Поттикнувач на проектот може да биде за таа цел претходно конституираната задруга или здружение во кое се зачленети сите оние кои во локалната заедница имаат интерес за тоа. Кај таквите случаи здружението или задругата ќе се грижи за секојдневното управување со „распространетите хотелски објекти“. Тие ќе се грижат за стопанисувањето на пошироката територија, развојот на малото производно занаетчиство, заштитата на околината, промоцијата, анимацијата и координацијата на севкупниот развој на туризмот. Некои проекти се развиваат и од група на пријатели, а во најголем број случаи се работи за иницијатива на индивидуални приватни инвеститори, секогаш во соработка со архитект кој има смисла за реставрација на историските зданија.

Во зависност од структурата на сопственоста „хоризонталниот хотел“ може да функционира на повеќе начини: во случаите на индивидуална сопственост со хотелот ќе управуваат самите тие или со помош на изнајмени професионалци, а гостите ќе живеат како во класичен хотел, во пансион или полупансион. Кога е во прашање albergo diffuso кој настанал по иницијатива на локалната заедница (нешто што е поприфатливо за кај нас), тогаш има само централна рецепција, додека хотелскиот ресторан не мора да постои бидејќи гостите можат да користат некои од повеќето локални ресторани кои работат во

---

<sup>76</sup> Associazione Nazionale Alberghi Diffusi (2014). Преземено на 30. јануари 2015 г.  
[www.alberghidiffusi.it](http://www.alberghidiffusi.it)

координација со хотелот. Во случаите кога куќите или апартманите кои се дел од понудата нудат можност за подготовка на јадења, гостинот може да избира и да користи само сместување. Значи, albergo diffuso може да функционира како класичен хотел, како bed & breakfast или како гарни-хотел<sup>77</sup>.

Формулата albergo diffuso дава многу добри решенија за валоризација на ресурсите во дестинациите, особено во малите урбани средини кои се окружени со незагадена природа, каква што има и во некои делови од Македонија. Во таквите средини новата рецептивна структура од овој тип значи пред сè обновување на архитектонското наследство и наместо изградба на нови објекти кои ќе го нарушат постоечкиот габарит, тие нудат ревитализација на историските зданија со што се одржува просторниот амбиент.

Реализацијата на проектите за обнова на малите историски градчиња (како, на пример, Кратово, Пехчево, Берово и др.), особено на нивните најинтересни автентични мотиви, по правило, треба да ја помагаат општинските власти затоа што со активирањето на угостителските дејности во малите, демографско осиромашени и економско заостанати средини тоа ќе донесе сосема нов стопански и општествен живот од кој ќе профитираат не само сопствениците (поединци, здруженија/задруги), туку и целата локална заедница. Локациите во кои настанува ваквиот вид на понуда треба да бидат прилично оддалечени од поголемите урбани центри, далеку од било каква индустрија, со што ќе се гарантира нивната неодолива убавина. Спрема мислењето на идејниот почетник и поборник за развој на оваа нова формула на гостопримство, професорот Giancarlo Dall'Ara<sup>78</sup>, таа нуди софистициран модел за обнова и развој на запустените подрачја преку нивна разумна и добро смислена експлоатација во туристички цели. Самата реализација на хотелот го гарантира зачувувањето на автохтоната архитектура и овозможува оспособување на неискористените или трошни зданија кои честопати се и вредни примери од културното наследство. Со активирањето на формулата на „распространет хотел“ автоматски се поттикнува и локалното население да ја превземе улогата на домаќин, особено во случаите каде што се работи за иницијатива водена од задругите или локалните групи за акција. Посетителите кои ќе го пронајдат

---

<sup>77</sup> Истиот извор од 76

<sup>78</sup> Giancarlo Dall'Ara (2010). Manuale dell'Albergo Diffuso, L'idea, la gestione, il marketing dell'ospitalità diffusa. [www.giancarlodallara.com](http://www.giancarlodallara.com) Преземено на 10. јануари 2015 година

патот до ваквите локации, најмногу доаѓаат од интерес и желба за запознавање на просторот, неговите жители и нивниот начин на живеење.

Бидејќи неговата сместувачка структура е разделена на повеќе делови, таквиот вид на хотел може да работи цела година, при што непополнетите капацитети може да бидат затворени. Нема основни трошоци за персонал, затоа што локалните жители самите ги ставаат своите објекти „во погон“ тогаш кога за тоа ќе се укаже потреба. Формулата *albergo diffuso* е многу флексибилна и крајно прилагодлива на потребите на средината во која се применува. На пример, не мора секаде одвоените сместувачки објекти да бидат во радиус од 200 или 300 метри од рецепцијата. Во некои предели тоа може да биде во радиус и од неколку километри оддалеченост. Се појавуваат и случаи кога туристите (обично странци) кои престојувале во таков вид на хотели и самите да се одлучат да купат и обноват некоја од нив во тој крај. Па во времето кога тие не ја користат, својата кука ја оставаат на управување на заедницата која по потреба ја издава како еден од објектите на хотелот.

Гледано од аспект на крајниот корисник на услугата, ваквата формула на посетителот му овозможува престој во автентичен, историски простор во интерактивна симбиоза со локалното население. Стилот и содржината на секоја понуда е одраз на особеностите на дестинацијата во која се наоѓа, а општиот амбиент го носи печатот на луѓето кои живеат таму. Ваквата понуда на посетителот му дава можност за автентично доживување на просторот на начин како што го доживуваат и неговите жители. Затоа на веб-страниците од хотелите се среќаваат многу интересни натписи, како, на пример, „Да живееш во мало место значи дека никогаш не си сам, значи дека и кога те нема таму нешто твое останува меѓу луѓето, во куќите, и го чека твоето враќање“<sup>79</sup> - натпис во *Albergo diffuso Villa Retrosi*. А на веб-страницата на хотелот *Comeglians* еден локален поет на гостите им се обраќа со зборовите: „Влегувајќи во нашите куќи влегувате во нашата историја, нашата култура, нашиот уметнички израз“<sup>80</sup>.

Програмата која им се нуди на посетителите преку *albergo diffuso*, секогаш вклучува запознавање со околната територија во друштво на домаќинот. Во

---

<sup>79</sup> [www.villaretrosi.it](http://www.villaretrosi.it) Преземено на 30 јануари, 2015 г.

<sup>80</sup> [www.clubalbergodiffuso.it/pagine/comeglians.html](http://www.clubalbergodiffuso.it/pagine/comeglians.html) Преземено на 30 јануари, 2015 г.

некои локации домаќините организираат прошетки во шумата, борење на печурки, собирање шумски плодови, или посетителите ги следат при качувањата по ридовите, ги водат на панорамско разгледување, ги упатуваат на локациите за лов или риболов, ги запознаваат со локалните занаети, им ги нудат сопствените ено гастронемски и други производи и ги повикуваат на учество во традиционалните локални ритуали, фестивали и фолклорни манифестации. Понудата *albergo diffuso* со своите содржини толку многу ги задоволува потрошувачите што и одреден број на мултинационални хотелски компании почнаа да покажуваат интерес за вложување во такви проекти и објекти.

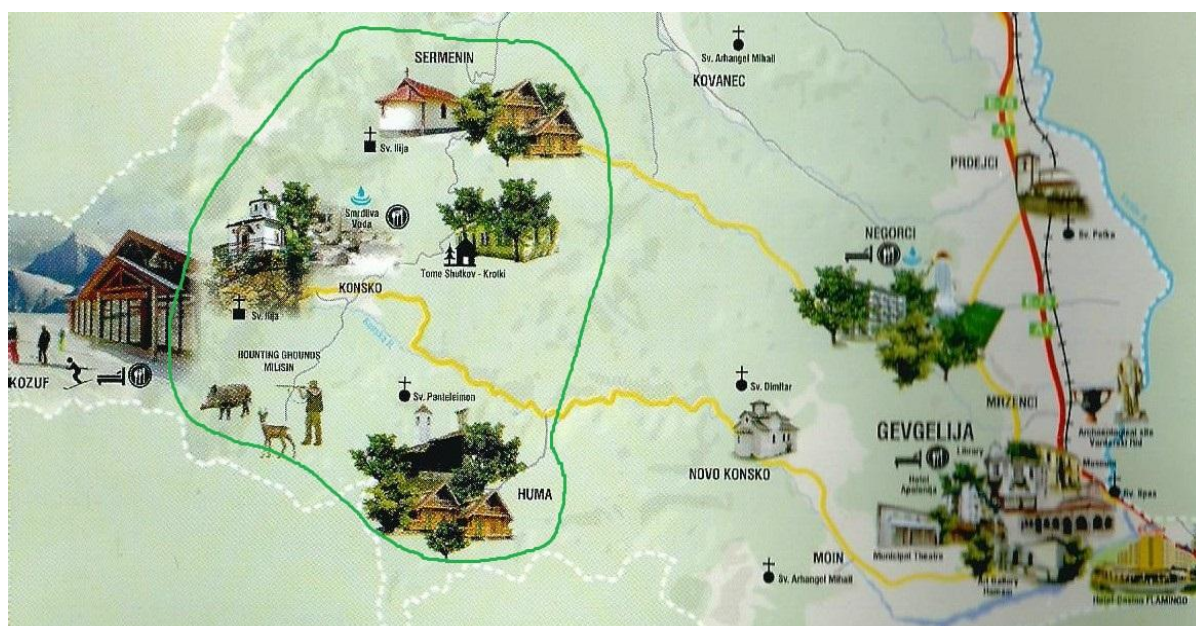
Резимирајки, можеме да кажеме дека (во Италија) кога се размислува за проекти од типот на *albergo diffuso*, потребно е најпрво да се избере локација која има историска вредност или вредност од културното наследство. Потребно е да се располага и со одреден почетен простор кој ќе биде наменет за заедничка употреба, односно за рецепција, уреди, складишта, кујна, ресторан и разни додатни услуги. Исто така, предуслов е во локацијата да се даваат основни услуги на локалното население кои ќе може да ги користат и туристите, како трговски, културни и други основни сервисни услуги. Многу е важно и тоа во дестинацијата да живее доволен број локално население кое на просторот ќе му даде специфичен карактер. Локацијата мора исто така да има своја карактеристична културна и гастронемска традиција.

#### **5.4.3 Примена на формулата дифузни хотели во Македонија**

Оваа формула за оживување на малите историски средини во Италија доживеала голем успех. Нема сомнение дека таа би можела да се копира (можеби во некоја модифицирана форма) и да се примени и на неколку локации низ Македонија. Дури и без некои посебни амбиции за заживување на историските простори, македонскиот туризам може од оваа формула да извлече големи поуки. Ако погледнеме со колкав фонд на „кревети“ располага Македонија во безличната категорија, која кај нас сè уште се нарекува „приватно сместување“, тогаш од оваа приказна за „хоризонталните хотели“ би можело да се издвојат и, во најмала рака, да се земат на разгледување барем аспектите од заедничкото управување со активностите за прифаќање на



гостите. Тоа значи дека би требало да се согледаат можностите за тоа во кој дел од Македонија би било најповолно повеќето такви понуди да се обединат во еден „хоризонтален хотел“. За такво нешто најпрво треба да се анализира постоечката понуда на „приватното сместување“ во карактеристичните за тоа региони. Такво нешто сигурно би можело да се направи во подкожуфските села во Гевгелиско, како Серменин, Хума, Конско, под беласичките села: Колешино, Банско, Мокрино, Смоларе, во Мариовско селото Витолиште, Вевчанскиот крај, Дебарско-Реканскиот крај и др.



Извор: [www.net-tour.florit-gevgelija.eu](http://www.net-tour.florit-gevgelija.eu)

Слика 6. Серменин, Конско и Хума како атрактивни дестинации за развој на понудата од типот на дифузни хотели

Figure 6. Sermenin, Konsko and Huma, as attractive destinations for development offer the type of diffuse hotels

Се разбира дека сето тоа не би можело да се направи без поддршка од локалните власти кои треба да понудат некои од своите локалитети како неопходни заеднички простории на хотелот. Друга активност треба да биде ангажирањето на архитекти и стручни лица за внатрешно уредување со цел да се оплеменат и прикладно да се уредат ентериерите на сегашните „слободни соби“ за истите да бидат соодветно и реално категоризирани за потребите на ваквиот вид понуда. Ваквата формула најдобро е да се примени во руралните и мали урбани средини, затоа што идентитетот на македонскиот туристички бренд треба да се создава токму таму, најнапред преку малите и фамилијарни хотели. Сето тоа во голема мера ќе зависи и од општините, Агенцијата за поддршка и промоција на туризмот и невладините организации кои треба



добро да ја проучат и поддржат ваквата формула со заеднички развојни програми и промоција.

Македонија може да се пофали со своите природни богатства, како и со својата богата и хетерогена понуда, иако токму во тоа, според некои автори, (Franco G. Tempesta) лежи недостатокот кај таквиот вид понуда. Имено, во таквите понуди се нуди сè - од убавите езера и планини до шаренилата во континенталниот дел на државата со цела низа на дополнителни услуги „помеѓу“ - за време на престојот на гостите. Па, се поставува прашањето како сето тоа заедно да се спакува и да се пласира на целните групи, кога знаеме дека нема држава во светот која не може да се пофали со своите природни убавини. Токму затоа треба да се направи промоција со јасна сегментација на туристичките производи, од проста причина што не е можно сите региони да бидат „зелени“, „здравствени“ или „фамилијарни“. Значи, треба да се одреди една заедничка точка која ќе биде рамка во развојот на секој регион поединечно. Поентата е, значи, во заедничките точки, бидејќи ако е во природата, тогаш целокупната понуда мора да се темели на „зеленото доживување“, а не на некои издвоени, поединечни производи кои ќе ги задоволат интересите само кај мал дел туристи. Како пример од добра пракса во овој труд е земен „Зелениот регион Абрүзо“, кој е прикажан и објаснет во прилог 6 на страна 122.



Извор: [www.borgogiusto.it](http://www.borgogiusto.it)

Слика 7. Хотел Borgo Giusto - како пример од добра пракса за дифузен хотел  
Figure 7. Borgo Giusto as an example of good practice for diffuse hotel

#### 5.4.4 Потреба за отварање на мали и фамилијарни хотели

Потенцијалот за развој на приватното претприемништво од типот на мали и фамилијарни хотели најдобро го покажуваат резултатите во табела 6:

Табела 6. Капацитети за сместување според видови деловни единици  
Table 6. Accommodation types according to business units

	Број на легла Number of beds			
	2010	2011	2012	2013
<b>Вкупно/Total</b>	<b>69 102</b>	<b>69 737</b>	<b>70287</b>	<b>70297</b>
Хотели, вкупно/Hotels, total	12 374	13 317	13884	14724
Куќи, станови за одмор и соби за издавање/Houses, vacation apartments and rooms for rent	26 132	26 132	26232	26032

Извор: превземено и прилагодено од ДЗС, Јули, 2014, <http://www.stat.gov.mk>

Во вкупниот број на легла во Република Македонија, хотелите учествуваат со 21%, додека кај категоријата куќи, станови за одмор и соби за издавање тој процент изнесува 37% и ја претставува потенцијалната туристичка понуда од типот на мали и фамилијарни хотели. Значи, токму во овој дел од капацитетите за сместување може да се издвои категоријата мали и фамилијарни хотели за која кај нас сè уште нема стратегија за развојот на овој вид атрактивна понуда. Ако го погледнеме распоредот на капацитетите за сместување во осумте статистички региони (според Државниот Завод за статистика), ќе забележиме дека дури 60% од сместувачките капацитети се лоцирани во југозападниот регион од државата, што е доказ дека хотелските комплекси, како и приватното сместување сè уште се темелат на идејата за масовен туризам<sup>81</sup>. На светскиот туристички пазар, како никогаш порано, најголем пораст се забележува токму кај побарувачката поалтернативни туристички производи, во кои особено спаѓаат различните облици на гостопримство во домашна режија, како одговор на потрошувачите на процесот на глобализација. Факт е дека интензивирањето и поттикнувањето на развојот на B&V во туристичката понуда на Македонија нема да може многу да ја ублажи ваквата ситуација во туризмот и затоа развојот треба да биде насочен и кон другите видови на понуда. Тоа може да се направи со носење на мерки за поттикнување на развојот на туризмот од страна на државата. Во прв ред би требало да се стимулираат

<sup>81</sup> Државен завод за статистика на РМ (2014). Туризам во Република Македонија 2009 - 2013, *Статистички преглед*. Преземено на 7. јануари 2015 г. <http://www.stat.gov.mk>

граѓаните изнајмувачи на соби и апартмани, на претприемништво во туризмот на следниве начини:

- Да отворат сопствена фирма или да основаат трговско друштво, односно да ја регистрираат својата дејност и со тоа да отворат нови работни места во туризмот.
- Своите постоечки објекти преку додатни поттикнувачки вложувања да ги претворат во мали хотели со квалитетно нова содржина и разновидна понуда.

Државата во своите цели за развој на туризмот треба да се определи за изградба и уредување на мали и фамилијарни хотели од повеќе причини:

1. Таквиот вид на капацитети се најмногу барани на пазарот на Европската унија.
2. Таквиот вид на капацитети ќе го подигнат нивото на услуги во македонската туристичка понуда.
3. Затоа што ќе го поттикнат вработувањето.
4. Затоа што ќе го подигнат квалитетот на дестинацијата и ќе создадат услови за целогодишно работење.
5. Архитектонски можат да се прилагодат на традиционалниот начин на градење.

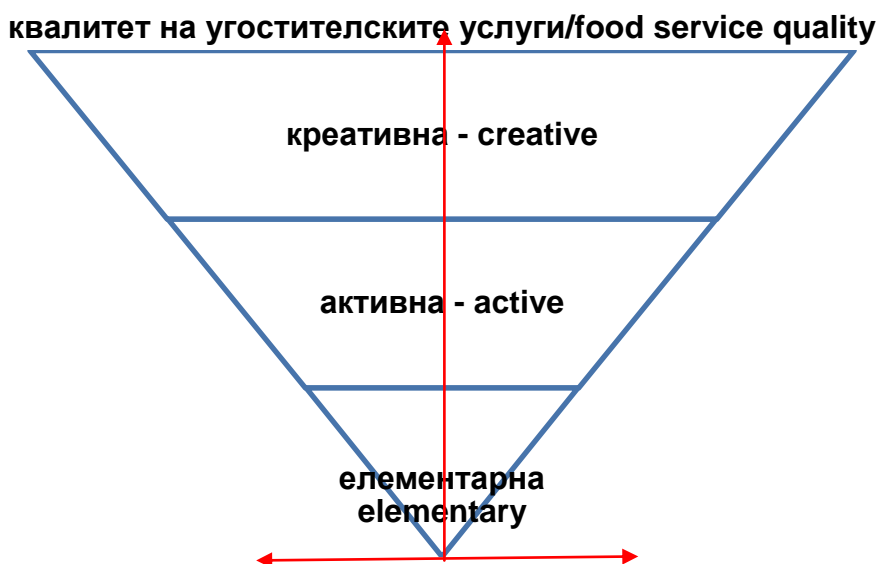
Последниве години, на светскиот пазар сè поголем е интересот за престој во мали објекти кои на гостите им нудат поинтимен амбиент, поквалитетна услуга, поголемо внимание и индивидуален пристап.

#### **5.4.5 Влијанието на туристичко образование врз развојот на малите и фамилијарни хотели**

Како еден од најголемите двигатели на активноста за градење на нов или адаптација на постоечки угостителски објект е фамилијарната традиција и претприемничкиот дух. Меѓутоа, не помалку важен фактор е и нивото на туристичко образование. Угостителската писменост кај секој поединец зависи од неговите желби, интереси и амбиции. Таа се дели на: елементарна, активна

и креативна писменот<sup>82</sup>. Нивото на елементарна угостителска писменост го имаат оние поединци кои со угостителство се занимаваат заради брзото богатење (погрешни предрасуди) или заради постоењето на вишок на „слободни“ финансиски средства остварени во други подрачја (градежништво, спорт, филм, естрада и сл.). Ваквите личности повеќе му пречат на развојот на угостителството отколку што придонесуваат за неговиот развој.

Активната угостителска писменост подразбира способност на угостителот да после завршената средна угостителска школа стекнатото знаење го применува во пракса. Тоа го прават или кај други угостителски приетприемачи или, пак, го продолжуваат наследеното фамилијарно угостителско претприемништво. Ваквиот облик на вклучување во угостителското претприемништво е најприкладен за продолжување на фамилијарната традиција. Креативната угостителска писменост доаѓа до израз кај оние лица кои знаат, умеат и сакаат да ги применуваат сите правила закони, стандарди и познати решенија од областа на угостителството. Овде припаѓаат луѓето со долгогодишно работно искуство во дејноста, завршиле вишо или високо ниво на образование и имаат искуство во креирањето на различни облици на понуда и продажба, а обично имаат и одредено искуство во креирањето на пропагандни пораки. Графичкиот приказ за угостителската писменост е даден на слика 8.<sup>83</sup>



Слика 8. Ниво на угостителската писменост  
Figure 8. Level of food service knowledge

<sup>82</sup> Galicic V. (2005). Ugostiteljska pismenost. UT Revija za turizam, Zagreb, br.2, (82).

<sup>83</sup> Исто

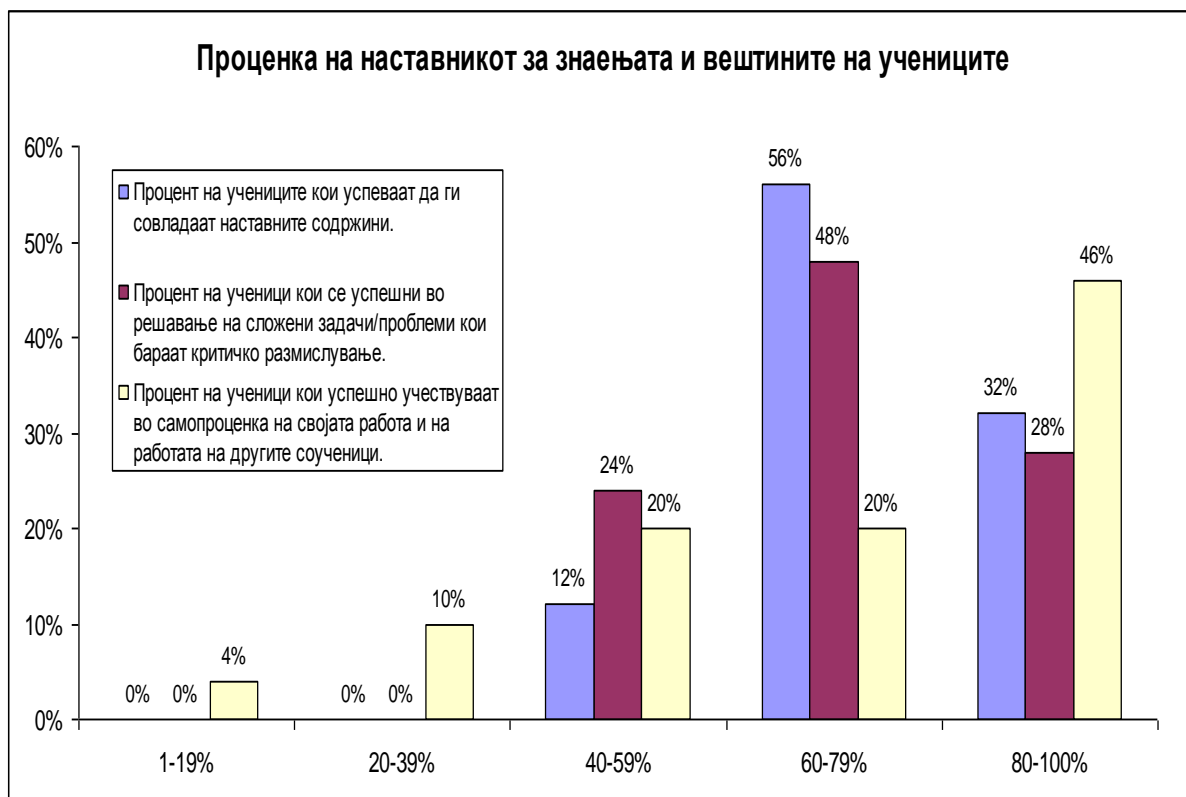
Писменоста на секој поединец кој се занимава професионално со угостителска дејност зависи од неговите желби, интереси и амбиции. Согледувајќи ја сè поголемата важност на туризмот за стопанството, сè повеќе внимание се придава на оспособувањето на угостителите како носители на таа дејност.

Меѓутоа традиционалната настава, која што се потпира врз акумулирање на знаењето, се уште преовладува во образовниот систем на Македонија. Општо земено, во традиционалниот пристап кон учењето поголемо внимание се посветува на совладувањето на содржините, а помалку на развојот на одделни способности кај учениците и на негувањето на активен, истражувачки дух. Во многу училишта кај нас учениците се условени да бидат пасивни. Со таквата настава, ж тие не користат повисоки мисловни способности како што е решавањето на проблеми. Исто така, не го поврзуваат теоретското учење на часот со практичното учење, поврзувањето со заедницата или работните места. Значи, постојниот образовен систем во средните стручни училишта, па и системот на високото образование, главно, се потпира врз теоретското знаење. Пазарот на трудот бара поврзување на теоријата и на практиката, како и развивање на способности и вештини кај учениците и студентите како идни претприемачи. Ориентацијата на стручното образование и обука треба да биде оформување на професионалци кои ќе можат да одговорат на сегашните и на идните потреби на пазарот на трудот. Од особено голема важност е компетентноста на наставниот кадар како способност стекнатото знаење да го применат во пракса. Меѓутоа, бидејќи голем голем дел од нив веднаш после дипломирањето се вработуваат како стручни наставници, без ниту еден ден пракса во угостителско-туристички компании, прашање е како може еден наставник кој и самиот не е компетентен да гради компетенции кај учениците. Едно од клучните прашања е тоа за компетентноста на учениците, како и тоа дали е прилагоден образовниот систем на потребите на туристичката пракса и колку треба да бидеме задоволни од нивната интеракција. Како потврда на веќе опишаната состојба ќе ги прикажеме резултатите од направеното истражување на компетентноста во оценувањето и изведувањето на практичната настава кај наставниот кадар<sup>84</sup>. Истражувањето имало

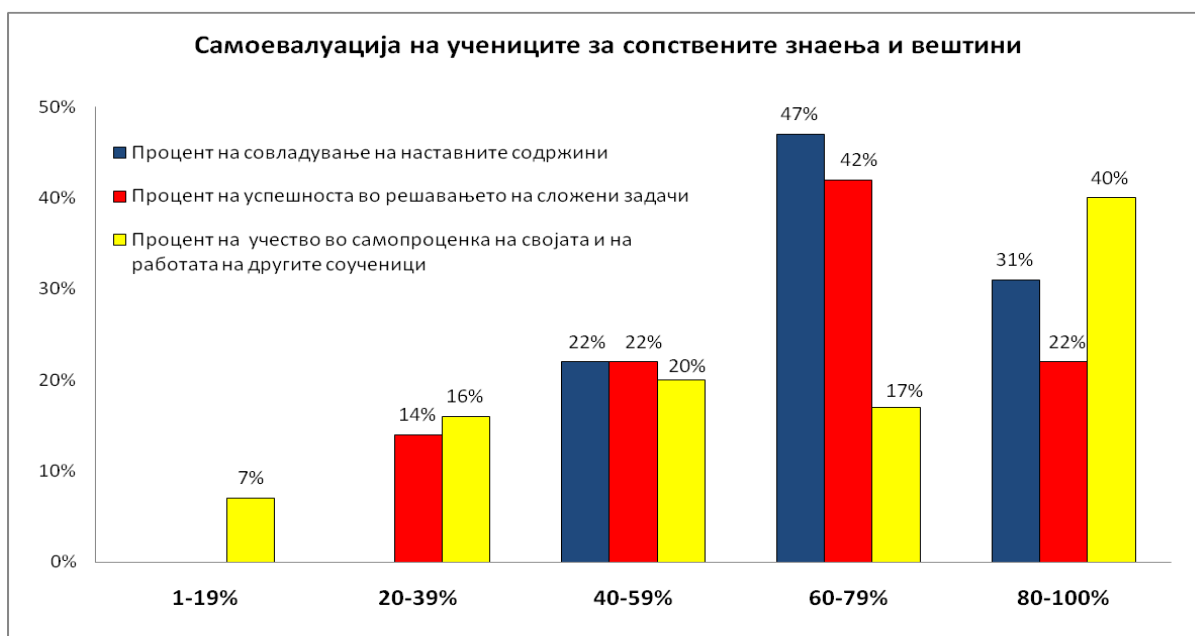
---

<sup>84</sup> Бизоев, Б. (2010). Истражување на компетентноста во оценувањето и изведувањето на практичната настава кај наставниот кадар од угостителско -туристичката струка. Семинарски труд, стр. 20.

прагматична цел, од добиените резултати да има општествена корист и интерес, како за училиштата, така и за локалната самоуправа, а особено локалниот бизнис.



Слика 9. Проценка на наставникот за знаењата и вештините на учениците  
Figure 9. Assessment of teacher knowledge and skills of students



Слика 10. Самоевалуација на учениците за сопствените знаења и вештини  
Figure 10. Self evaluation of students' own knowledge and skills

Од резултатите добиени преку анкетањето на наставниците и учениците во врска со проценката на степенот на усвоени знаења и вештини во текот на образованието, се гледа дека оценките за степенот на усвоените знаења и вештини наведените во анкетниот лист кај наставниците се поголеми за разлика од процентот даден од учениците. Тоа само ја потврдува тезата дека наставниците недоволно ја следат успешноста на своите ученици, дека учениците недоволно учествуваат во совладување на сложените вештини и задачи и дека сите наставници немаат претходно изградени критериуми за оценување на постигањата на учениците. Тоа, пак, од друга страна, води кон намалување на личната мотивираност како претпоставка за успех во водењето на мали и фамилијарни бизниси во областа на угостителско туристичкиот сектор.

#### **5.4.6 Културното наследство како фактор во развојот на малите и фамилијарни хотели**

Туристичката локација на малите и фамилијарни хотели е во тесна поврзаност со постоењето на некој објект од културното историска или некоја природна реткост и убавина во нивна близина. Во таков случај тие на објектот му даваат голема компаративна предност и обратно. Имено, класичните објекти од културното наследство сами по себе нема никогаш да бидат основен мотив за доаѓањето на туристите. Убаво уредената и реставрирана стара зграда, верски објект и др. кои можеби во својот состав имаат и музеј, продавница за сувенири или нешто трето ќе бидат само еден од мотивите на кои туристот ќе им посвети внимание. Културното наследство ќе биде секогаш атрактивно затоа што на многу сликовит начин ја опишува традицијата и историјата на некоја дестинација, иако за нејзино валоризирање тоа не е доволно, како што не е доволно и само постоењето на некој хотел како мотив за посета на некоја дестинација. Суштината на културниот туризам и неговиот успех е во тоа одредениот објект да се стави во функција на современите трендови на туризмот, односно преку вложувањето во неговата обнова да се создаде еден самостоен и самофинансирачки проект од кој ќе има корист целокупната дестинација. Старите објекти би можеле да се пренаменат во мали хотели, фамилијарни хотели, ресторани со уметничка галерија и сл. и преку нивната пренамена истите да се финансираат. Познато е дека во руралните подрачја кај многу развиени држави ваквите објекти секогаш имаат некоја тематска понуда поради која туристите ја посетуваат (на пример во Шкотска, Велика Британија, Италија, Германија и др.). Тоа е најдобриот начин на управување и со одржливиот развој на културно-туристичките дестинации.

Македонија има богата културна традиција, но нашите културно-историски објекти се сè уште туристички неискористени. Можноста за нивно обновување и ставање во функција на туризмот е токму соработката преку јавно-приватното партнерство. Претприемачот кој е заинтересиран да инвестира во изградбата на нов хотел во близина на културно-историски објект или е заинтересиран за инвестирање во негово реновирање и адаптација за потребите на својот бизнис, истото најдобро ќе го направи токму преку овој модел на управување. Тоа значи дека пред да се започне со вложувањето, треба да се одреди политиката на управување со објектот, да се утврди неговата функција, да се



изработи проект за обнова и за видот на понудата во него, да се усогласат прашањата околу сопственоста, потенцијалните инвеститори и институциите кои ќе управуваат со објектот. Откако ќе се решат тие прашања, со текот на времето објектот ќе започне самиот да заработува и да се одржува. Во тој период уште многу треба да се вложува во маркетинг-плановите, изработката на промоција, вработување на локалното население итн. Таквиот вид на управување никогаш и никаде не се развил набрзина, бидејќи тоа е процес кој трае. Во Шкотска, на пример, тоа се прави преку Националната фондација која е подржана од организацијата на Обединетите нации за образование, наука и култура (UNESCO). Фондацијата ја претставува главната врска помеѓу јавната и приватната сопственост, таа ги осигурува парите за обнова на јавните и приватните објекти, го поддржува развојот на заедницата за да може сите кои учествуваат во проектот да имаат чувство на една заедничка сопственост, што ги мотивира повеќе да работат и да имаат зголемен интерес. Создавањето на јавно-приватно партнерство не е нималку лесна работа затоа што интересите никогаш не се единствени, но како и во секоја друга работа, целите се постигнуваат со упорност и истрајност.

Мал е бројот на странските туристи кои доаѓаат во Македонија со цел да посетат некој споменик од културата, бидејќи тоа обично го прават поплатно додека се на одмор кај нас. Како за споредба, во Хрватска, на пример, бројот на странските туристи чија цел на посета е некој споменик од културата, изнесува само 6%<sup>85</sup>. Бидејќи странските туристи кај нас доаѓаат најмногу во текот на летната сезона, во останатиот дел од годината главни гости треба да бидат домашните туристи кои во никој случај не би требало да бидат запоставени.

---

<sup>85</sup> Masa P. (2006) *Kultura u turizmu*, UT, Strucna revija, Zagreb, br. 3 (14)

#### **5.4.7 Формирање на национално здружение на мали и фамилијарни хотели**

Идејата за формирање на Национално здружение на фамилијарните и мали хотели во Македонија треба да има за цел да ги собере сите хотели, пансиони, агротуристички објекти и вили од целата држава, да се утврди со каков вид и со колкав број на сместувачки капацитети располагаат тие и колку изнесува тој процент од вкупната сместувачка инфраструктура на Република Македонија. Малите хотели треба го претставуваат најперспективниот, најбараниот и, сигурно, „најжилавиот“ дел на македонскиот туризам, чија што понуда ќе се темели на квалитет и автентичност. Тие како еден многу важен сегмент на туристичката понуда, треба да бидат партнери на државата и помагатели на идните претприемачи за да не ги прават грешките на нивните претходници. Кај големите хотели гостите бараат услуги според светските стандарди, додека кај малите и фамилијарни хотели тие ќе бараат препознавање на македонскиот идентитет. Туризмот не треба го градиме за тоа на светскиот капитал да му овозможиме користење на нашата најголема вредност наречена слободен непотрошен простор, туку за потребите на македонското население, што треба да биде мерка за тој туристички развој. Целта на здружението би била создавање на нови работни места, пораст на извозот, како и успешност на средните и малите претпријатија. Светските искуства од ваков вид здруженија покажуваат дека со нив би требало да раководи Управен одбор чиешто членови треба да бидат задолжени за поединечни сегменти од неговата работа<sup>86</sup>. За поттикнување на развојот и изградбата на малите фамилијарни хотели многу важен предуслов се и поволните кредитни линии на деловните банки, како и потребата од формирање на Македонска банка за обнова и развој која во соработка со Министерството за економија и Министерството за финансии ќе спроведува програми за поттикнување на самовработувањето и развојот на малото фамилијарно претприемништво во туризмот. Кредитите би биле наменети за:

1. Вложување во мали објекти за сместување како хотел, пансион и камп;
2. Обнова на стари куќи во склад со изворната, традиционалната и амбиенталната архитектура;

---

<sup>86</sup> Nacionalna Udruga obiteljskih i malih hotela (2006). Kako unaprijediti ponudu. UT Strucna revija za turizam, Zagreb, br.10(33).

3. Рефинансирање на постоечките кредити кои се користат за вложување во мали објекти како што се хотел или пансион со можност за отплата на постоечките кредити со нови кредити за следните намени:

- вложувања во постоечки објект за сместување кој веќе работи како хотел или пансион,
- вложувања во постоечки угостителски објект кој после рефинансирањето на постоечкиот кредит и со додатните вложувања од новиот кредит ќе работи како хотел или пансион
- вложувања кои се во тек за објект кој ќе работи како хотел или пансион<sup>87</sup>.

Со ваквиот облик на здружување најлесно може да се вршат и презентации на сопственото работење, преку проекти и кампањи, изготвени од Агенцијата за промоција и поддршка на туризмот, во кои ќе бидат застапени сите членки на тоа здружение, а за чие финансирање средства ќе одвои Владата на Република Македонија. Овие хотели би требало да вршат резервации и на меѓународниот пазар со вклучување во Trip Advisor (најраспространетиот светски туристички портал), преку социјалните мрежи на Интернет (Twitter, Facebook и др.), што би требало да биде работа на еден од членовите на управниот одбор задолжен за маркетинг. Здружението на мали и фамилијарни хотели може да има своја т.н. Академија на малите и фамилијарни хотелиери, која би реализирала семинари во повеќе региони од државата, на теми кои би ги избрале самите претприемачи, а се поврзани со менаџментот, управувањето со финансии, каналите на дистрибуција итн.

#### **5.4.8 Унапредување на понудата во малите и фамилијарни хотели преку основање на ено-гастро кластери**

Што треба да се направи за да се создаде еден автентичен гастро-регион ?

Националното здружение може да покрене иницијатива за изработка на проект Ено-гастро кластер со намера да ја подигне конкурентноста на своите членови и да го поттикне развојот на фамилијарните хотели со македонски идентитет.

---

<sup>87</sup> Извадок од Програмата „Поттикнување на успехот“ на Хрватската банка за обнова и развој, преземено на 17. ноември 2015 г. [www.hbor.hr](http://www.hbor.hr)

Целта на таквите проекти би била зголемување на вредноста на фамилијарните хотели, членки на Здружението, преку ено-гастро понуда втемелена во македонските вина и автентичните локални јадења направени од продукти кои се природно произведени од локалното население. Таквиот проект би можел да се развива во неколку фази и тоа<sup>88</sup>:

- Истражување на постоечката ено-гастро понуда на секој член за да може да се нагласи постоечката автентичност на понудата во објектите;
- Едукација на готвачите и келнерите;
- Сертификација на намирниците и нивно вклучување во листата на јадења;
- Брендирање на рестораните членки на Здружението со ознака за автентичност.

Со таквиот начин на работа точно ќе се издвојат оние објекти кои ја негуваат автентичната гастро-култура, ќе се отвори пазарот за малите локални производители и ќе се подобри угледот на Македонија во очите на гастро-туристите. Треба да се формира гастро-кластер во кој ќе бидат вклучени производителите на продукти, опрема и ситен инвентар и да се изврши заштита и промоција на препознатливите оригинални производи и рецептури од регионот односно истите да се брендираат. Преку Здружението најлесно може да се изврши поврзување на сите гастро-дестинации и да се осмисли начин на нивно поврзување и продажба. Треба да знаеме дека кај тезата „вредност за пари“ 15% се однесува на квалитетот на сместувачката инфраструктура, 20% на севкупната услуга, а останатиот дел на доживувањата во кои најголем процент зазема угостителската понуда<sup>89</sup>. Најважно е што преку Здружението се овозможува прифаќање на еден ист концепт за квалитет на производите со задржување на традиционалната гостопримливост. Со текот на времето треба да се направи брендирање на фамилијарните и мали хотели, со што ќе се направи една стандардизација и препознатливост во квалитетот. На тој начин на материјалната вредност на објектот ќе се додаде и нематеријалниот дел, важен како за самите нив, така и за пазарната позиција на севкупниот македонски туризам.

---

<sup>88</sup> Obiteljski i mali hoteli - projekti u tijeku (2014). Преземено на 8. јули 2014 г. [www.omh.hr](http://www.omh.hr)

<sup>89</sup> Murphy, P.E.- Murphy, A.E. (2004), Strategic management for tourism communities, Channel VIEW Publications (97).

Друг проект би можел да биде основањето на еден центар за информации со база на податоци од понудувачите на советодавни услуги. Целта би била да на сите заинтересирани им се понудат информации за некои програми од министерставата или некои нивни органи во врска со потребните дозволи за отворање на мали фирми и претпријатија, даноци, категоризација на објекти, можности за финансирање, олеснувања и бенефиции за малите хотели во однос на приватните сместувања и сл. Ваквиот центар за информации многу би им помогнал на постоечките и на идните членови на Здружението на мали и фамилијарни хотели кои преку проверена база на податоци ќе добиваат широк спектар на советодавни услуги. Една од целите на Здружението би била зачувувањето на препознатливоста на регионалната гастрономска понуда, како и на гастрономската понуда во државата воопшто. Имено, според досегашните искуства од угостителската понуда на поголемиот број од малите и фамилијарните хотели како позитивен показател се оценува квалитетот на продуктите, додека како негативен показател се оценуваат традиционалниот пристап кон храната, каде што јадењата немаат идентитет, квалитетот на оброците е помалку важен од квантитетот и недоволно се посветува внимание на уреденоста на ентериерот.

Друга цел би била овозможување на поволни и квалитетни услови за работа на членките и зајакнување на заедничката активност на пазарот, со што ќе им се даде поттик за подобрување на нивната туристичка понуда. Значи, една од најважните задачи на Здружението би била дефинирањето на производот со намера гостите, како во менито, така и во амбиентот, да ја почувствуваат „Македонија како земја на убавата храна“. За да може тоа да се постигне, треба да се поттикнува сопственото производство на храна (го има кај мал дел од хотелите), а особено да се развијат и заштитат сопствените гастро-брендови. На тоа треба да се додаде и соодветниот ситен инвентар, декорот, уреденоста на просторот кој ќе биде препознатлив за нашето поднебје и ќе зборува за нас. Исто така, многу е важна и насоченоста во школувањето на кадрите кои треба да бидат главните носители на сите тие гастро-процеси. Голема важност Здружението може да има и во давањето на советодавна и стручна помош на сопствениците на апартмани, кои може да бидат придружни членови на Здружението, со цел што полесно да можат да ги адаптираат

своите објекти од апартмани во мали хотели. Придружните членови може исто така да бидат претставувани во каталозите на малите хотели, како и да учествуваат во работата на Академијата за стручно усовршување. Со здружување на знаењето многу полесно се лобира кај државните институции, бидејќи се делува со силата на аргументите.

#### **5.4.9 Органската храна како важен дел од гастрономската понуда кај малите и фамилијарните хотели**

За тоа колку се Македонците склони да ги величаат домашните прехранбени вредности најдобро зборува познатата евроскептична изјава – „не даваме да ни го одземат ајварот и мастиката!“ Меѓутоа дали овие наши специјалитети, заедно со многуте други кои ги имаме им ги нудиме на туристите кои ни доаѓаат на гости, знаејќи дека токму локалните, домашните вкусови се она што тие го бараат на менито. Македонија, преку малите и фамилијарни хотели, има огромна можност да ги пласира токму домашните специјалитети, претставувајќи го притоа и начинот на нивното производство кој во голем дел има органска димензија. Во рестораните ширум светот сè повеќе се нудат менија со јадења приготвени од органско произведени продукти. Во продавниците на познатите стоковни куќи и супермаркети се наоѓаат посебно опремени делови со понуда на храна од органско потекло. Фармерите, исто како и другите производители на храна, реагираат на тој начин што преминуваат на органско производство, и тоа најмногу од причина што само така ја гледаат можноста да опстанат во бизнисот. Според истражувањата на Soil Association<sup>90</sup> бројот на домаќинствата во Британија кои повремено купувале производи со органско потекло за само една година се зголемил од 37% на 65%. Најголем удел во ваквиот вид на производство на храна има Италија, и тоа со повеќе од една третина од сите органски фарми во Европа. Со ваквиот начин на производство се наметнува и еден голем предизвик пред прехранбената индустрија, во смисла на одржување на јавното верување дека, храната која се нуди во трговијата, а особено во рестораните е навистина од

---

<sup>90</sup> British Society of Soil Science (2014). Преземено на 15. јули 2014 г.  
<http://www.soils.org.uk>

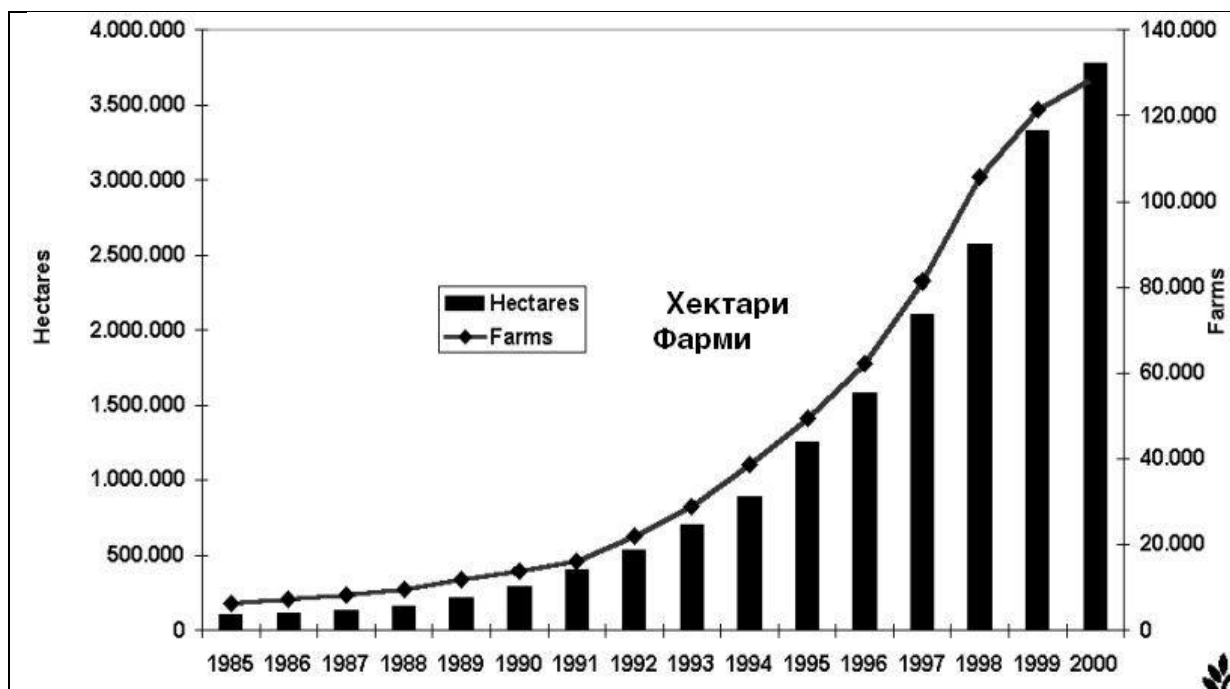
органско потекло. Државите во кои порастот на органското производство на храна во Европа е најголемо, може да се види преку параметрите дадени во табела 7:

Табела 7. Органско производство во земјите од Европската унија во 2011 г.  
Table 7. Organic production in the European Union in 2011

Држави/States	Органски зони (ха) Organic zones (ha)	%	Органски фарми Organic farms	%
Австрија/Austria	271.950	8,68	19.031	8,42
Белгија/Belgium	20.263	1,47	628	0,94
Данска/Danmark	165.258	6,15	3.466	5,50
Финска/Finland	147.423	6,79	5.225	6,60
Франција/France	370.000	1,31	9.260	1,36
Германија/Germany	546.023	3,20	12.732	2,93
Грција/Greece	24.800	0,71	5.270	0,64
Ирска/Ireland	32.355	0,75	1.014	0,69
<b>Италија/Italy</b>	1.040.377	7,01	49.790	2,15
Луксембург/Luxembourg	1.030	0,81	51	1,70
Холандија/Netherlands	27.820	1,39	1.391	1,48
Португалија/Portugal	50.002	1,31	763	0,18
Шпанија/Spain	380.838	1,49	13.424	1,11
Шведска/Sweden	171.682	6,25	3.329	3,70
Велика Британија/UK	527.323	2,85	3.563	1,53
Вкупно ЕУ/Sum EU	3.777.144	2,94	130.267	1,86

Извор: FiBL Survey 2011 [www.fibl.org](http://www.fibl.org)

Иднината на производството на храна најверојатно лежи во нејзиниот начин на производство, а тоа е органското производство. Подемот во производството и потрошувачката на органска храна, каков што ретко кој можеше да предвиди пред десетина години, и понатаму расте ширум Европа. Дека бројот на производители, а со тоа и на корисници на здравата храна е се поголем покажува и прегледот за периодот 1985–2000 година, даден на слика 11:



Извор: Organic Centre Wales and SOL [www.ew.eea.europa.eu](http://www.ew.eea.europa.eu)

Слика 11. Пораст на имотите со органско производство во земјите на ЕУ  
Figure 11. Growth properties of organic production in the European Union

Засега е неизвесно колку може да се шири органскиот сектор, иако е јасно дека скоро сите сме свесни за опасностите кои се закануваат од неправилната исхрана. Голем број на истражувања укажуваат на тоа дека постои опасност од типот на генетски модифицирани производи, како и производи од индустриските фарми. Како пример од добра пракса може да ја спомнеме активната преземена од компанијата Sainsbury's<sup>91</sup> која го поттикнала целокупното население на островот Гренада да премине на органско производство, затоа што им ветила дека ќе го откупи целокупното производство на банани и друго овошје кое населението може да го произведе. На тој начин не само што се поттикнува развојот на земјоделското производство, туку се прави и добра промоција на туризмот на оваа островска држава.

<sup>91</sup> [www.sainsburys.co.uk](http://www.sainsburys.co.uk) Преземено на 15. јули 2014 г.



### **5.5 Истражување на можностите за развој на мали и фамилијарни хотели во руралните подрачја на регионите од источна Македонија**

Причината за истражувањето на можностите за развој во целиот источен дел на државата е во фактот што со исклучок на Скопскиот плански регион и дел од Југозападниот регион каде само дел од туристичката понуда нуди услуги од рурален туризам, сите останати региони, главно рурални подрачја, со одлични можности за развој на руралниот туризам имаат значително помал број на туристи заклучно со 2009 и 2010 година. Податоците од Државниот завод за статистика, по региони, ја потврдуваат потребата од засилени активности за развој на понудата во руралниот туризам и во останатите региони каде тој облик на туризам би бил водечки. Затоа, како подрачје на истражување во овој труд главно беа земени предвид руралните места во општините на југоисточна, источна и североисточна Македонија како потенцијал за развој на малите и фамилијарни хотели.

Според бројот на соби и бројот на легла во сите три региони заедно, на ниво на Македонија, во 2013 година учествувале со само 12%, додека според бројот на туристи и бројот на ноќевања нивното учество е на ниво од 19%, односно 17,5%. Како целна група за истражување беа одредени микро-претприемачи од руралните подрачја на источна Македонија, од каде како примерок беа земени и со истражувањето беа опфатени 53 сместувачки објекта (табела 8), односно нивните сопственици (главно приватни куќи за издавање и вили) кои вработуваат 177 лица од 16 општини и населени места<sup>92</sup>. Истражувањето беше спроведено во периодот од 10. јануари до 10. февруари 2015 година. Како инструмент за истражување беше користен анкетниот прашалник кој беше дистрибуиран по пат на електронска пошта.

---

<sup>92</sup> Анкетните прашалници беа пуштени до 65 микро претприемачи сопственици на објекти за сместување, меѓутоа на истите одговори по електронска пошта дадоа вкупно 53 од претприемачите.

Табела 8. Рурални средини во источна Македонија опфатени со анкетата  
Table 8. Rural areas covered by the survey in eastern Macedonia

Општини/населени места Municipalities		Број на сместувачки објекти/No. of accomodations	Број на вработени/No. of employee
1.	Василево/Vasilevo	2	7
2.	Ново Село/Novo Selo	1	3
3.	Берово/Berovo	8	25
4.	Пехчево/Pehcevo	1	2
5.	Смолари/Smolari	1	3
6.	Зрновци/Zrnovci	2	6
7.	Стар Дојран*Star Dojran	23	78
8.	Ранковце/Rankovce	2	3
9.	Мокрино/Mokrino	1	2
10.	Кратово/Kratovo	1	3
11.	Крива Паланка/Kriva Palanka	1	2
12.	Струмица/Strumica	4	15
13.	Штип/Stip	3	10
14.	Радовиш/Radovis	1	4
15.	Виница/Vinica	1	8
16.	Кочани/Kocani	1	6
<b>ВКУПНО/TOTAL</b>		<b>53</b>	<b>177</b>

Извор: сопствено истражување

#### 5.5.1 Развој на туризмот во Југоисточниот регион на Р Македонија

Југоисточниот регион се протега на крајниот југоисточен дел на Република Македонија и го опфаќа подрачјето на Струмичко-радовишката и Гевгелиско-валандовската Котлина, односно долината на реката Струмица и долниот тек на реката Вардар. Според податоците за 2013 година, во регионот живеат 8.4% од вкупното население во Република Македонија. Се простира на 10.9% од вкупната површина на државата, со густина на населеност од 63.3 жители на км<sup>2</sup>. Богатата хидрографска мрежа, големиот број сончеви денови, поволната клима и педолошките услови го карактеризираат регионот како претежно земјоделски. Регионот е препознатлив по квалитетното и обемно производство на раноградинарски култури, свеж зеленчук и овошје, грозје како и индустриски земјоделски култури кои овозможуваат развој на конзервно-преработувачката

\*Од вкупно 135<sup>те</sup> објекти за сместување во Дојран, кои се во приватна сопственост, 32 објекта (или 23%) располагаат со 10 до 20 легла.

индустрија. Според производството на грозје овој регион е на второ место во Македонија, после Вардарскиот, со учество од 25% во вкупното производство за 2013 година<sup>93</sup>. Во последните години не е забележлив некој посебен пораст на туризмот, особено кај посетеноста и бројот на ноќевања од странски туристи, иако можностите за тоа во овој регион се многу големи.



Слика 12. Регионот на југоисточна Македонија

Figure 12. Southeastern region of Macedonia

Извор: [www.stat.gov.mk](http://www.stat.gov.mk)

Табела 9. Развој на туризмот во Југоисточниот регион на Р Македонија  
Table 9. Tourism development on SouthEast Region of the Republic of Macedonia

	Република Македонија/ Republic of Macedonia	Југоисточен Регион/ Southeast Region	во % in %	
<b>2011</b>				
Број на соби	26 448	2 277	8,60	Number of rooms
Број на легла	69 737	6 069	8,70	Number of beds
Вкупно туристи	647 568	108 555	16,76	Total number of tourists
Домашни туристи	320 097	58 351	18,22	Domestic tourists
Странски туристи	327 471	50 204	15,33	Foreign tourists
Вкупно ноќевања	2 173 034	312 377	14,37	Total nights spent
Домашни	1 417 868	217 903	15,36	Domestic nights spent
Странски	755 166	94 474	12,51	Foreign nights spent

<sup>93</sup> Државен завод за статистика на Република Македонија (2014). Регионите во Република Македонија, Скопје. Регионален годишник (112).

	<b>2012</b>			
Број на соби	26 877	2 298	8,55	Number of rooms
Број на легла	70 287	6 088	8,66	Number of beds
Вкупно туристи	663 633	106 978	16,12	Total number of tourists
Домашни туристи	312 274	58 761	18,81	Domestic tourists
Странски туристи	351 359	48 217	13,72	Foreign tourists
Вкупно ноќевања	2 151 692	305 163	14,18	Total nights spent
Домашни	1 339 946	219 050	16,34	Domestic nights spent
Странски	811 746	86 113	10,60	Foreign nights spent
	<b>2013</b>			
Број на соби	26 887	2 346	8,72	Number of rooms
Број на легла	70 297	6 298	8,95	Number of beds
Вкупно туристи	701 794	109 982	15,68	Total number of tourists
Домашни туристи	302 114	59 977	19,85	Domestic tourists
Странски туристи	399 680	50 005	12,51	Foreign tourists
Вкупно ноќевања	2 157 175	327 279	15,17	Total nights spent
Домашни	1 275 800	231 870	18,17	Domestic nights spent
Странски	881 375	95 409	10,82	Foreign nights spent

Извор:прилагодено од регионалниот годишник Регионите во Република Македонија, 2014 (99 - 100)

Во период 2011–2013 година (табела 9) се гледа дека вкупниот број на туристи се намалил за 1,08%, додека вкупниот број на ноќевања се зголемил за 1,33%, при што ноќевањата кај странските туристи се намалени за 1,69%, додека ноќевања кај домашните туристи се зголемиле за 2,81%. Скоро за исто толкав процент е забележано намалување кај бројот на странски туристи кои го посетиле регионот. Значи бројот на домашни туристи е во зголемување додека бројот на странски туристи бележи опаѓање.<sup>94</sup>

#### **5.5.2 Развој на туризмот во Источниот регион на Р Македонија**

Источниот регион е претежно планински регион и го опфаќа крајниот исток на Република Македонија. Се простира по течението на реката Брегалница, односно се протега низ Штипската, Малешевско-Пијанечката Котлина и Кочанското Поле. Регионот зафаќа 14.2% од вкупната територија на

<sup>94</sup> Исто со 93, стр. 102

Македонија со 8.6% од вкупниот број на население (2013 година) и со густина на населеност од 50.4 жители на км<sup>2</sup>. Природно-географските, климатските и хидролошките карактеристики даваат потенцијал за производство на ориз, особено во Кочанското Поле каде што се произведува ориз со познато географско потекло, додека Пијанечката и Малешевската Котлина се особено погодни за развој на овоштарството и градинарство. Планинските терени во овој регион претставуваат солиден потенцијал за развој на зимскиот и алтернативниот туризам, иако тие се сè уште во зачеток. Сè поголемата активност на општините од Источниот регион, во последниве години, на планот на туристичката промоција и развој придонесе за тоа да се спроведе кампања под мотото „Сврти на исток“. Регионот располага со многу богато културно-историско наследство и многубројни природни убавини кои не се доволно промовирани и искористени. Посебно и можеби најзначајно место се дава на археолошкиот/културниот туризам, затоа што токму во овој регион, во IX век, покрај Брегалница, биле создадена азбуката и словенската писменост.



Слика 13. Регионот на Источна Македонија

Figure 13. Eastern region of Macedonia

Извор: [www.stat.gov.mk](http://www.stat.gov.mk)

Табела 10. Развој на туризмот во Источниот регион на Р Македонија  
Table 10. Tourism development on East Region of the Republic of Macedonia

	Република Македонија/ Republic of Macedonia	Источен Регион/ East Region	во % in %	
<b>2011</b>				
Број на соби	26 448	544	2,05	Number of rooms
Број на легла	69 737	1 606	2,30	Number of beds
Вкупно туристи	647 568	13 615	2,10	Total number of tourists
Домашни туристи	320 097	7 948	2,48	Domestic tourists
Странски туристи	327 471	5 667	1,73	Foreign tourists
Вкупно ноќевања	2 173 034	28 852	1,32	Total nights spent
Домашни	1 417 868	15 614	1,10	Domestic nights spent
Странски	755 166	13 238	1,75	Foreign nights spent
<b>2012</b>				
Број на соби	26 877	599	2,22	Number of rooms
Број на легла	70 287	1 721	2,44	Number of beds
Вкупно туристи	663 633	18 865	2,84	Total number of tourists
Домашни туристи	312 274	12 275	3,93	Domestic tourists
Странски туристи	351 359	6 590	1,87	Foreign tourists
Вкупно ноќевања	2 151 692	37 358	1,73	Total nights spent
Домашни	1 339 946	20 930	1,56	Domestic nights spent
Странски	811 746	16 428	2,02	Foreign nights spent
<b>2013</b>				
Број на соби	26 887	620	2,30	Number of rooms
Број на легла	70 297	1 826	2,60	Number of beds
Вкупно туристи	701 794	20 747	2,95	Total number of tourists
Домашни туристи	302 114	13 582	4,50	Domestic tourists
Странски туристи	399 680	7 165	1,79	Foreign tourists
Вкупно ноќевања	2 157 175	42 222	1,95	Total nights spent
Домашни	1 275 800	24 987	1,95	Domestic nights spent
Странски	881 375	17 235	1,95	Foreign nights spent

Извор: прилагодено од регионалниот годишник Регионите во Република Македонија, 2014 (99 - 100)

Од табелата 10 се гледа дека вкупниот број на туристи во период 2011–2013 година се зголемил за 0,85%, додека вкупниот број на ноќевања се зголемил за

0,63%, при што ноќевањата кај странските туристи се незначително зголемени, додека ноќевања кај домашните туристи се зголемиле за 0,85% . Источниот регион е еден од најслабо посетените региони од туристи и токму затоа треба да се посвети поголемо внимание на развојот на туризмот земајќи ги предвид можностите за валоризација на ресурсите кои овде постојат.

### **5.5.3 Развој на туризмот во Североисточниот регион на Р Македонија**

Североисточниот регион го опфаќа крајниот североисточен дел на Република Македонија и се простира по течението на реките Пчиња и Крива Река. Регионот е еден од најмалите по површина, зафаќа 9.3% од вкупната површина на Република Македонија, со население кое изнесува 8.5% од вкупниот број на населението и густина од 76.1 жители на км<sup>2</sup> (податок од 2013 година). Природните услови и ресурси на Североисточниот регион нудат потенцијал за развој и унапредување на сточарството и развој на месната и млечната прехранбена индустрија. Карактеристично за регионот е и тоа што во 2012 година тој учествуваше само со 5.8% во вкупниот БДП, што претставува најмало учество во однос на останатите региони. Во 2013 година стапката на вработеност беше најниска во однос на останатите региони и изнесуваше 29.9%, додека особено карактеристична беше стапката на невработеност која беше највисока на државно ниво и изнесуваше 44.9%.



Слика 14. Регионот на Североисточна Македонија  
Figure 14. Northeastern region of Macedonia

Извор: [www.stat.gov.mk](http://www.stat.gov.mk)



Табела 11. Развој на туризмот во Североисточниот регион на Р Македонија  
Table 11. Tourism development on Nordeast Region of the Republic of Macedonia

	Република Македонија/ Republic of Macedonia	Североисто чен Регион/ Northeast Region	во % in %	
<b>2011</b>				
Број на соби	26 448	302	1,14	Number of rooms
Број на легла	69 737	645	0,92	Number of beds
Вкупно туристи	647 568	3 803	0,58	Total number of tourists
Домашни туристи	320 097	1 379	0,43	Domestic tourists
Странски туристи	327 471	2 424	0,74	Foreign tourists
Вкупно ноќевања	2 173 034	6 807	0,31	Total nights spent
Домашни	1 417 868	1 978	0,14	Domestic nights spent
Странски	755 166	4 829	0,63	Foreign nights spent
<b>2012</b>				
Број на соби	26 877	306	1,13	Number of rooms
Број на легла	70 287	653	0,92	Number of beds
Вкупно туристи	663 633	4 446	0,67	Total number of tourists
Домашни туристи	312 274	1 166	0,37	Domestic tourists
Странски туристи	351 359	3 280	0,93	Foreign tourists
Вкупно ноќевања	2 151 692	7 920	0,37	Total nights spent
Домашни	1 339 946	1 815	0,13	Domestic nights spent
Странски	811 746	6 105	0,75	Foreign nights spent
<b>2013</b>				
Број на соби	26 887	300	1.11	Number of rooms
Број на легла	70 297	647	0,92	Number of beds
Вкупно туристи	701 794	5 584	0,80	Total number of tourists
Домашни туристи	302 114	1 856	0,61	Domestic tourists
Странски туристи	399 680	3 728	0,93	Foreign tourists
Вкупно ноќевања	2 157 175	8 244	0,38	Total nights spent
Домашни	1 275 800	2 553	0,20	Domestic nights spent
Странски	881 375	5 691	0,64	Foreign nights spent

Извор:прилагодено од регионалниот годишник Регионите во Република Македонија, 2014 (99 - 100)



Најмалку домашни туристи (0.61%) и најмалку странски туристи (0.93%) во 2013 година се регистрирани токму во Североисточниот регион (табела 11). Иако регионот располага со уникатни примери од културно-историското наследство, како и со природни реткости и убавини вредни за туристичка валоризација, сепак, за жал, истите не се искористени доволно за да бидат мотив за посета од страна на туристите.

#### **5.5.4 SWOT- анализа на можностите за развој на фамилијарното сместување во руралните подрачја на источна Македонија**

Целта на SWOT- анализата е да ги сумира главните трендови кои влијаат на развојната рамка на руралниот туризам во регионите од источна Македонија, но може да служи и за развој на стратегијата за отворање мали и фамилијарни хотели и во било кој друг регион од државата. Регионалниот пристап кој е применет во анализата се базира на административно дефинираните региони во Македонија, бидејќи сметаме дека истите имаат и надлежности со кои можат да делуваат на развојот на малите и фамилијарни хотели. Оваа анализа во себе ги интегрира четирите главни фактори и тоа:

<b>Јаки страни</b>	<b>Слаби страни</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Растечки интерес на локалното население за давање услуги во фамилијарни хотели</li> <li>• Развиена свест за економскиот потенцијал на фамилијарното сместување</li> <li>• Атрактивни микролокации кај поголемиот дел од објектите за фамилијарно сместување</li> <li>• Атрактивно дестинациско макро-опкружување</li> <li>• Зголемување на квалитетот на понудата кај фамилијарното сместување</li> <li>• Зголемување на улогата на фондациите за локален развој во комерцијализацијата на понудата во фамилијарното сместување</li> <li>• Зголемување на бројот на туристи кои бараат услуги од фамилијарно сместување</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Здружување на понудата од фамилијарно сместување преку системот на Стопанска комора на Македонија</li> <li>• Недефинирана институционална рамка</li> <li>• Неизедначен квалитет на понуда</li> <li>• Недостаток на тематски објекти</li> <li>• Доминација на сезонско работење</li> <li>• Недоволно стручна оспособеност</li> <li>• Недостаток од целосна визија за развојот на овој вид сместување</li> <li>• Зголемен е бројот на „безлични“ апартмански објекти</li> <li>• Не постои систем за управување со квалитетот на сместување</li> <li>• Неконтролиран и недоволно насочен пораст кај овој вид сместување</li> <li>• Мал број на фамилии кај кои сместувањето е главен извор на приходи</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Индивидуален пристап кон гостите</li> <li>• Зголемена ориентираност кон „зелениот туризам“</li> <li>• Добра вредност за пари</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Несоодветна промоција</li> <li>• Недостаток од препознатлив бренд</li> <li>• Недостаток од хоризонтална и вертикална соработка</li> <li>• Не постои поврзаност кај фамилијарното сместување на локално и регионално ниво</li> </ul>
--	--

Можности	Закани
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Користење на расположливи средства преку ЕУ фондови/програми</li> <li>• Приватно – приватна и јавно – приватна соработка</li> <li>• Се поизразена сегментација кај побарувачката во сферата на „посебни интереси“ како: туризам во рурална средина, велосипедски туризам, „одржлив туризам“ итн.</li> <li>• Пораст на побарувачката за „зелено“ и „lifestyle“ сместувања</li> <li>• Воспоставување на јасни просторно плански насоки кај новоградбите</li> <li>• Примена на меѓународни примери од добра пракса кај управувањето со развојот на фамилијарното сместување</li> <li>• Користење на современи облици на промоција и комерцијализација кај фамилијарното сместување</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неконтролиран и недоволно насочуван пораст на фамилијарното сместување</li> <li>• Недоволен интерес на државата за развој на фамилијарното сместување</li> <li>• Нетранспарентно деловно опкружување</li> <li>• Корупција на локално ниво</li> <li>• Немоžност од воспоставување на комплетен дестинациски синџир на вредности</li> <li>• Недоволна контрола на безличната „апартманизација“</li> <li>• Преоптеретеност на виталните инфраструктурни системи – еколошка и/или функционална деградација на просторот</li> <li>• Повторна појава на дивоградби</li> <li>• Имиџ на евтина туристичка дестинација</li> <li>• Намалување на интересот за фамилијарно претприемништво</li> </ul>

Извор: сопствено истражување

## 5.6 Резултати од истражувањето

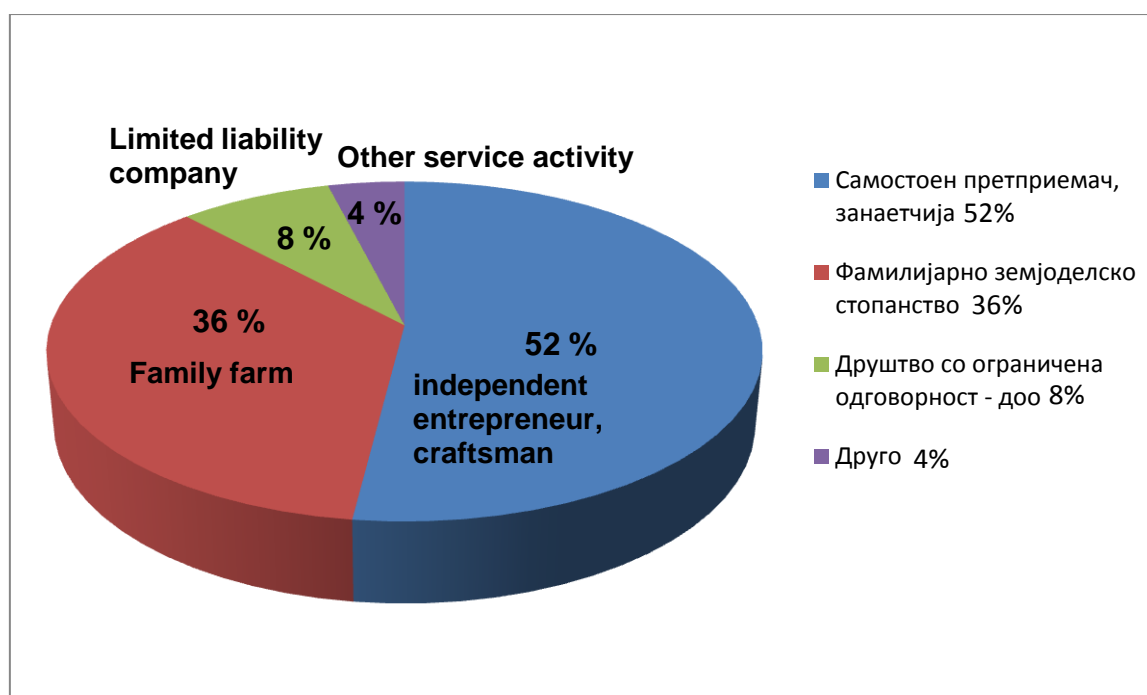
Од обработените резултати во анкетните прашалници кои беа доставени до анкетираниите претприемачи по пат на електронска пошта, дојдовме до следните сознанија:

1. На прашањето за обликот на регистрација на фирмата, анкетираниите претприемачи ги дадоа следните одговори (табела 12):

Табела 12. Анкетирани претприемачи по обликот на регистрација на фирмата  
 Table 12. Entrepreneurs interviewed by the shape of the registration of the company

Облик на регистрација на фирмата/ Legal form registration of entrepreneurs companies	учество во % participation %
Фамилијарно земјоделско стопанство/ Family agriculture business	36 %
Самостоен претприемач, занаетчија/ Self employment entrepreneurs, craftsman	52 %
Друштво со ограничена одговорност – доо/ Limited liability company	8 %
Друго/ Other service activity	4 %

Извор: сопствено истражување



Слика 15. Графички приказ на резултатите со структура на кругови  
 Figure 15. Circle graph definition results

2. Главните мотиви за водење на бизнисот се дадени во табела 13:

Табела 13. Главни мотиви за водење на бизнисот  
 Table 13. Main motivations for business running

Мотив/Motivation	Ранг/Ranking
Економска нужност – заработка за живот Economic necessity – life earnings	1
Откривање на деловните можности Businesslike opportunities detection	2
Животен стил на сопственикот на објектот за сместување Entrepreneurs lifestyle	3
Продолжување на фамилијарната традиција Family tradition extension	4

Извор: сопствено истражување

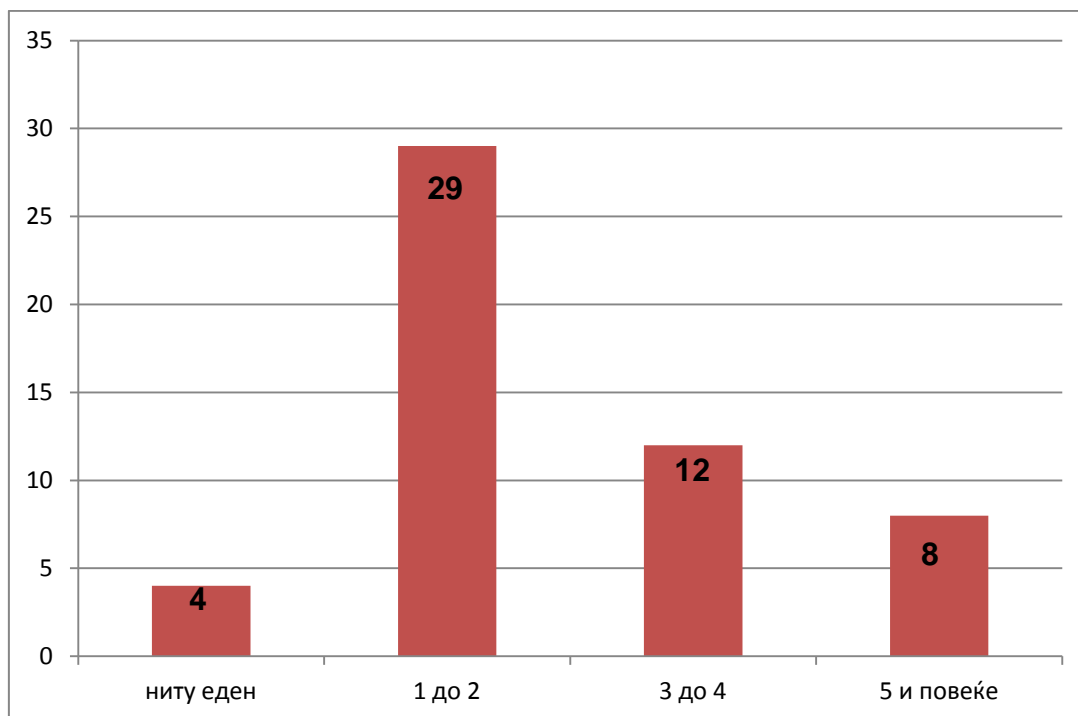
Според предложената листа за рангирање, како најголем мотив за водење на бизнисот претприемачите сеуште ја сметаат економската нужност односно заработката за живот, додека продолжувањето на семејната традиција засега е најслабиот мотив.

3. На прашањето колкав е бројот на членови од фамилијата кои се вклучени во фамилијарниот бизнисот, 29 претприемачи одговориле дека имаат 1 до 2 вработени, 12 претприемачи одговориле дека имаат 3 до 4 вработени, со 5 и повеќе вработени се јавуваат 8 претприемачи, додека бројот на претприемачи кај кои нема ниту еден фамилијарно вработен изнесува 4. (табела 14):

Табела 14. Број на членови од фамилијата вклучени во бизнисот  
Table 14. Number of family members involved in the business

ниту еден/none	4
1 - 2	29
3 - 4	12
5 и повеќе/5 and more	8

Извор: сопствено истражување



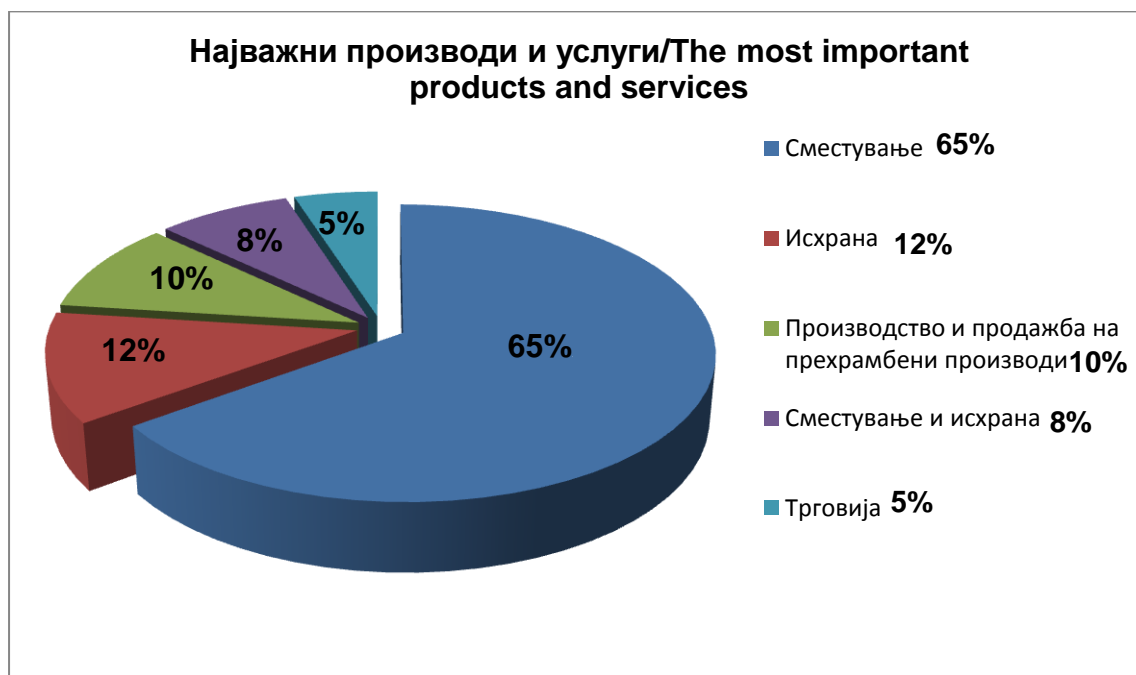
Слика 16. Бар – дијаграм од табела 14  
Figure 16. Bar chart with the results in Table 14

4. Одговорите на прашањето за тоа кои се најважните производи и услуги од кои претприемачите остваруваат најголема заработка се дадени во табела 15:

Табела 15. Најважни производи и услуги  
Table 15. Most important products and services

производи и услуги/products and services	учество % participation %
сместување/accommodation	65 %
исхрана/food	12 %
сместување и исхрана/ accommodation and food	8 %
производство и продажба на прехранбени производи/production and sale of food products	10 %
трговија/trade	5 %

Извор: сопствено истражување



Слика 17. Графички приказ на најважни производи и услуги за претприемачите  
Figure 17. Circle graph definition results of most important products and services

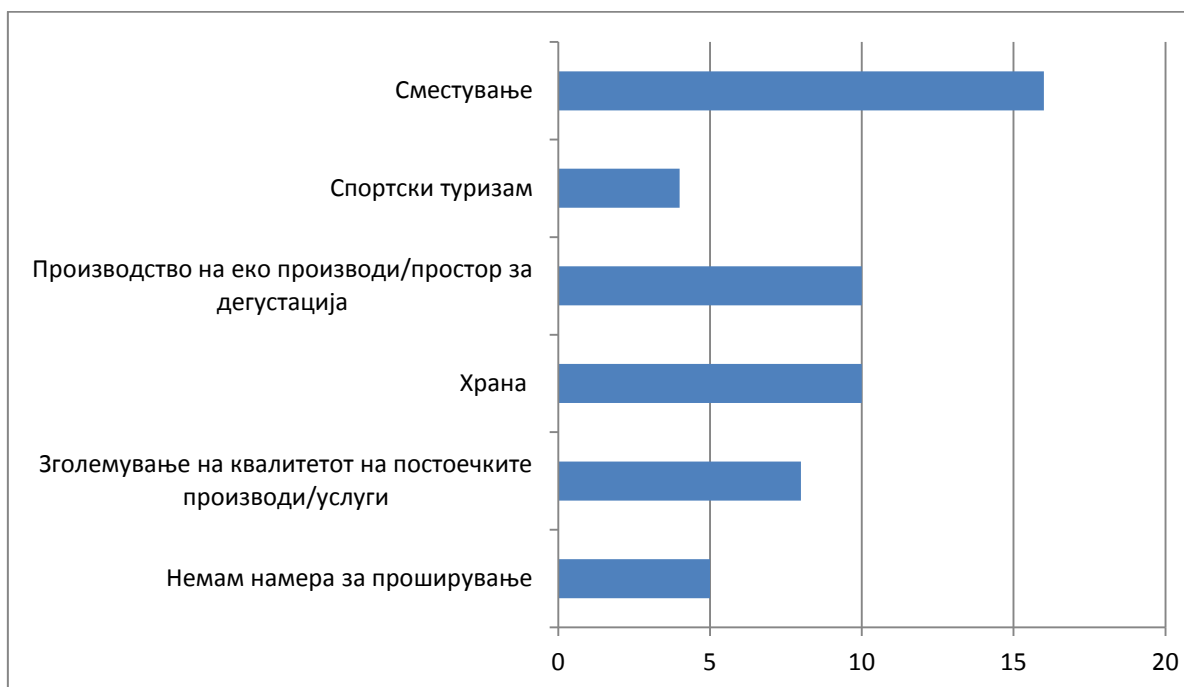
5. Резултатите од одговорите на прашањето за планираното проширување на понудата со нови производи и услуги во наредната година, се дадени во табела 16:

Табела 16. Планирано проширување на понудата со нови производи  
Table 16. Planned expansion of the supply of new products

Вид на инвестиција/Type of investment	Број на претприемачи/No. of entrepreneurs
немам намера за проширување/no investment intention	5
зголемување на квалитетот на постоечките производи/услуги increase of existing products/services quality	8
храна/food	10
производство на еко-производи/простор за дегустација/production of eco products/place for tasting	10
спортски туризам/sport tourism	4
сместување/accommodation	16

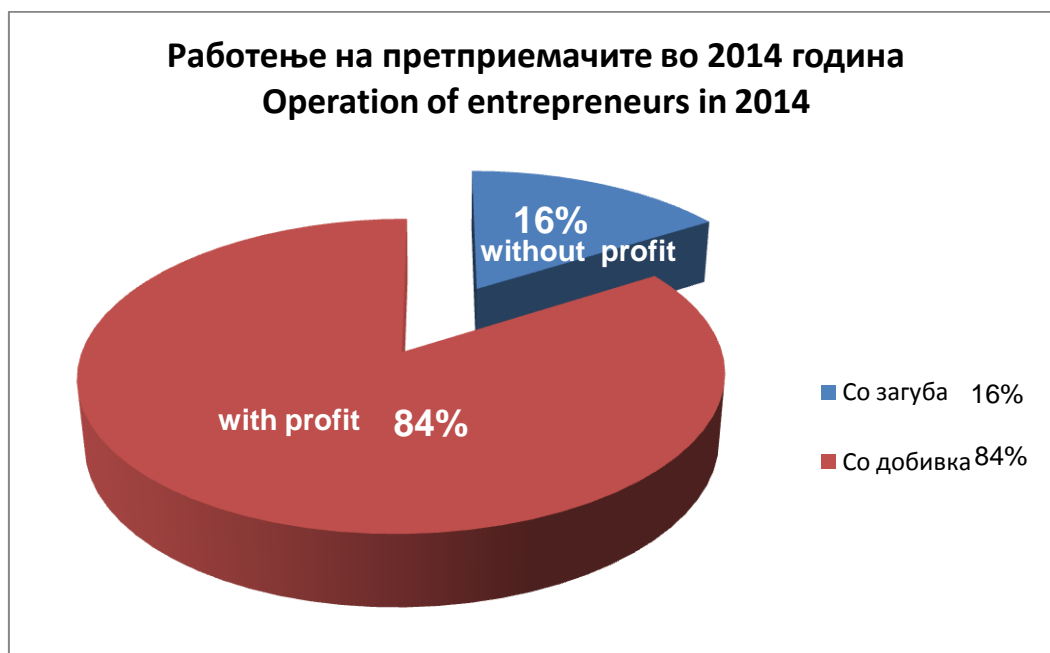
Извор: сопствено истражување

Од добиените одговори се гледа дека најголемо проширување е планирано во делот на сместувањето (кај 16 претприемачи), храна и производството на еко-производи/простор за дегустација (кај 10 претприемачи). Интересно е што меѓу планираните проширувања се појавува и понудата со содржини од спортскиот туризам како обид за збогатување на содржината на престојот во туристичките места.



Слика 18. Бар - дијаграм на резултатите од табела 16.  
Figure 18. Bar chart with the results in Table 16

6. Одговорите на прашањето за тоа како го оценуваат сопственото работење во 2014 година графички се прикажани во вид на структура на кругови (слика 19)



Извор: сопствено истражување

Слика 19. Работење на претприемачите во 2014 година

Figure 19. Entrepreneur financial success in year 2014

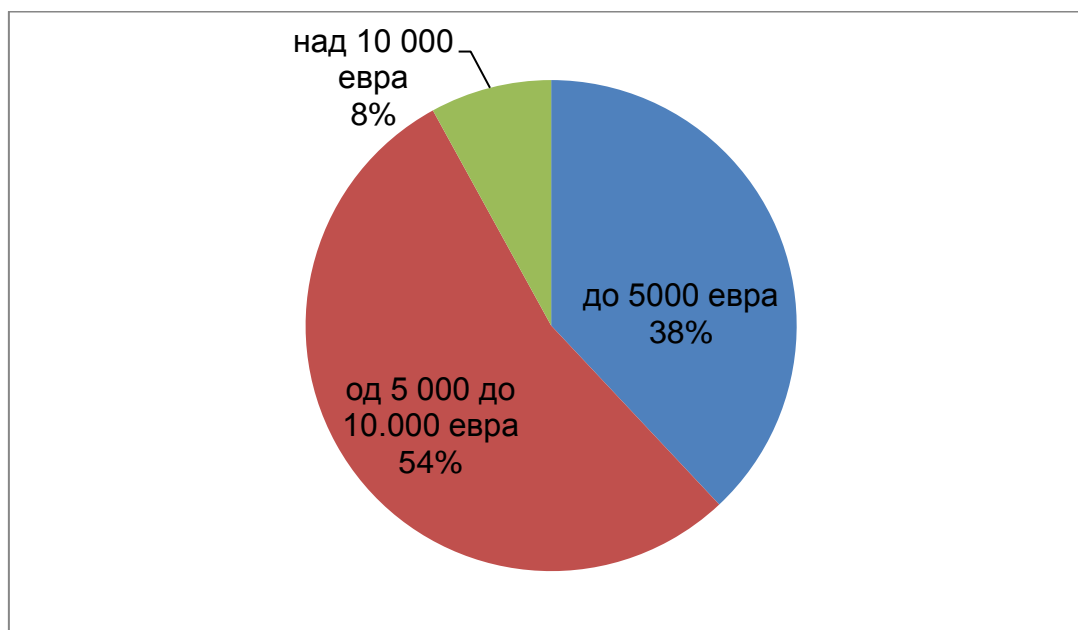
7. Прикажаните тезултати во табела 17 ни го даваат одговорот на прашањето со колкави остварени годишни приходи од фамилијарниот бизнис работеле претприемачите во 2014 година.

Табела 17. Остварен годишен приход во 2014 година

Table 17. Realized annual income in year 2014

во евра/in euro	во проценти/in percent
до 5.000 евра/up to 5.000 euro	38 %
од 5.000 до 10.000 евра/from 5.000 to 10.000 euro	54 %
над 10 000 евра/more than 10.000 euro	8 %

Извор: сопствено истражување



Слика 20. Графички приказ на остварениот годишен приход во 2014 година  
Figure 20. Circle graph definition results of realized annual income in year 2014

Од вкупно опфатените 53 претприемачи во анкетата, остварен годишен приход од над 10.000 евра пријавиле 8%, од 5.000 до 10.000 евра приход пријавиле најмногу од нив или 54%, додека остварен приход до 5.000 евра пријавиле 38% од анкетираниите претприемачи.

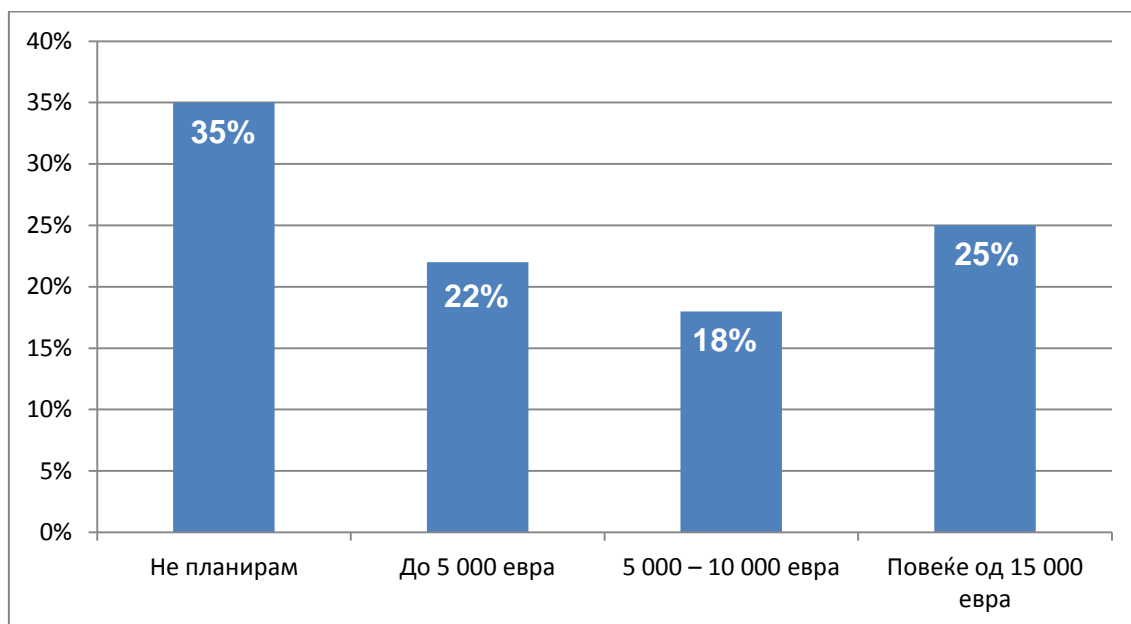
8. На прашањето за тоа дали планираат нови инвестиции во 2015 година и во колкав обем, претприемачите одговориле на начин како што е прикажано во табела 18:

Табела 18. Планирани нови инвестиции во 2015 година  
Table 18. Planned new investment in year 2015

Висина на инвестициите/amount of investment	во проценти/in percent
не планирам/ I do not plan	35 %
до 5 000 евра/up to 5000 euro	22 %
5 000 – 10 000 евра/5.000 to 10.000 euro	18 %
повеќе од 15 000 евра/more than 15.000 euro	25 %

Извор: сопствено истражување





Слика 21. Бар - дијаграм на резултатите од табела 18.

Figure 21. Bar chart with the results in Table 18

И во овој случај резултатите се одраз на реалното прикажување на одговорите од претходно поставените прашања. Имено, и искуствата од другите држави го покажуваат истиот или сличен сооднос помеѓу планираните инвестиции и остварениот годишен приход. Во нашиот случај, само 35 % од испитаниците изјавуваат дека немаат намера да вложуваат додека 65% имаат намера тоа да го направат во наредната деловна година.

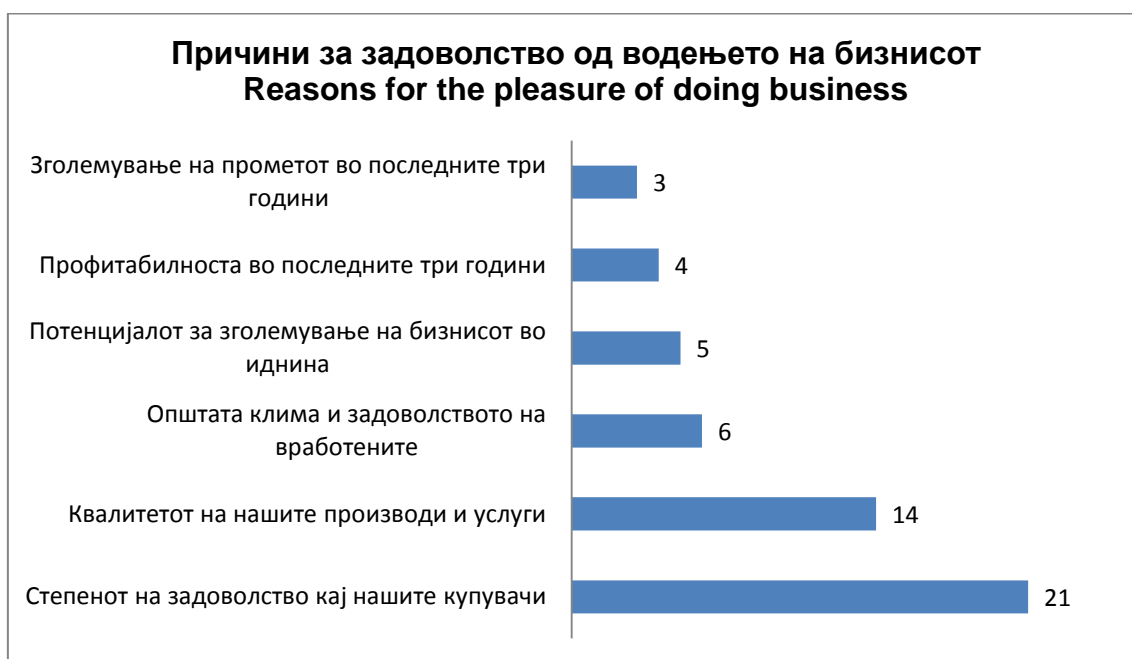
9. На прашањето кои се причините за задоволство од водењето на бизнисот претприемачите ги дале следните одговори (табела 19):

Табела 19. Причини за задоволство кај претприемачите од водењето на бизнис

Table 19. Reasons for satisfaction of entrepreneurs doing business

Степенот на задоволство кај нашите купувачи/ The degree of satisfaction among our customers	21
Квалитетот на нашите производи и услуги/ The quality of our products and services	14
Општата клима и задоволството на вработените/ The general climate and employee satisfaction	6
Потенцијалот за зголемување на бизнисот во иднина/ The potential for increased business in future	5
Профитабилноста во последните три години/ Profitability in the last three years	4
Зголемување на прометот во последните три години/ Increased turnover in the last three years	3

Извор: сопствено истражување



Слика 22. Бар дијаграм со резултатите од табела 19  
Figure 22. Bar chart with the results in Table 19

Од добиените резултати се гледа дека најголемиот број претприемачи се свесни за тоа дека најважна причина за задоволство од водењето на бизнисот е задоволниот гостин како и квалитетот на понудените производи и услуги. Профитабилноста и зголемувањето на прометот не се во приоритетот на претприемачите што е уште еден доказ за валидноста на претходно дадените одговори.

10. Потребата од дополнителни знаења и видот на тие знаења за кои микро претприемачите сметаат дека имаат недостаток, е искажана на начин како што е претставено во табелата 20:

Табела 20. Потребата на претприемачите од дополнителни знаења  
Table 20. Entrepreneurs need additional knowledge

	прашање/question	просечна оцена/average rate
1.	Добивање средства од националните и европските фондови/ Obtaining funds from national and European funds	4,11
2.	Нови облици на маркетинг (е – маркетинг, општествени мрежи)/new forms of marketing (e-marketing, social network)	4,18
3.	Набавка на сировини/ Purchase of raw materials	3,56
4.	Пробивање на нови пазари и собирање податоци за истите/Penetrates new markets and collecting data for the same	4,10

5.	Фамилијарно претприемништво (пр. пренесување на работата на наредните генерации и сл.)/ Family entrepreneurship (eg . transfer the work of the next generation etc.)	3,79
6.	Вмрежување со претприемачите и создавање заедничка понуда/Networking with entrepreneurs and creating joint offer	4,02
7.	Управување со времето/Time management	3,80
8.	Раководење со вработените и делегирање задачи/Managing staff and delegating tasks	3,71

Извор: сопствено истражување

Од направената анализа на добиените одговори во анкетните прашалници дојдовме до заклучок дека е мал бројот на испитаниците кои ја продолжуваат традицијата на своите родители. Тие повеќе го наследуваат животниот стил во руралните средини кои полека стануваат и туристички атрактивни, па на таа основа и се нафатиле да водат претприемнички активности во делот на туризмот. Претприемништвото повеќе се сфаќа како нужност, прашање на егзистенција, а помалку како склоност за ризикување, желба за развој на нови производи и услуги. Сите испитаници се едногласни во фактот дека државата сè уште не нуди некои поефикасни и поконкретни мерки за поттикнување на микро претприемништвото во делот на развојот на туризмот во малите средини. Тие сметаат дека државата честопати ги менува „правилата на игра“, особено во делот на даночната политика, што влијае многу неповолно на претприемничката клима. Не постои отвореност и проактивност во давањето на информации од страна на надлежните органи и тела. Испитаниците негативно го оценуваат и системот на организација на развојот на туризмот воопшто во државата, а особено работењето на јавниот сектор во делот на туризмот. Тие ја истакнуваат важноста на продолжувањето на традицијата преку вклучувањето на нивните деца во бизнисот, како и желбата за што подобар маркетинг особено во делот на е-маркетингот.

## 6. ДИСКУСИЈА

Изборот на темата за истражување: „Развој на мали и фамилијарни хотели како можност за промоција на македонскиот туристички бренд“ е направен од причина што македонскиот туризам сè уште не ги остварува оптималните резултати во однос на развојните потенцијали со кои располага. Иако Македонија бележи стапка на пораст, како во пристигнувањата, така и во ноќевањата на гости, туризмот сепак стагнира во приходите и инвестициите и тоа во оној дел од државата каде што тој би можел да биде двигател на економскиот развој, а тоа се малите рурални средини. Темата е оригинална, интересна и значајна затоа што се занимава со истражување на можностите кои директно влијаат врз развојот на претприемништвото во македонскиот туризам преку промоција на потенцијалите со кои располагаме во тие средини. Бидејќи се работи за досега не истражувани подрачја во туризмот, сметаме дека резултатите до кои дојдовме се значајни и интересни. Дадени се предлози за начините на надминување на утврдените негативни состојби преку примери од добра пракса, веќе користени искуства од познати туристички дестинации и региони. Промените во начинот на менаџирање со туристичките дестинации кои ги предлагаме во овој труд, всушност имаат за цел да го поттикнат развојот на малите и фамилијарни хотели во Македонија, како тренд кој во последните години во нашето опкружување сè повеќе се развива.

Целта која ја поставивме во голема мера е остварена, а резултатите до кои дојдовме се значајни, интересни и оригинални. Темата е целосно искористена затоа што беа исцрпени скоро сите извори за истражување кои му стоеја на располагање на авторот. Иако во одредени истражувачки активности беа користени репрезентативни примероци, тие беа доволни за да се согледаат состојбите, да се изведат заклучоци и да се потврдат хипотезите. Како методи за истражување беа користени анкетата и анализата на содржини.

Поставениот проблем во голема мера е решен затоа што се понудени нови елементи/решенија кои се покажале како многу успешни во пракса, а кои нашите туристички менаџери сè уште ги немаат препознаено. Станува збор за потребата од преобликување на деловните процеси во туризмот, како и за потребата од воспоставување на нови улоги и одговорности на носителите на развојот на туризмот во дестинациите/регионите кај нас.

Направените истражувања дадоа нови научни резултати, како што се сознанијата дека:

Во домашната литература постојат мал број на трудови поврзани со емпириски истражувања за фамилијарното претприемништво воопшто, а скоро и да нема направено истражувања за фамилијарното претприемништво во туризмот. Затоа со право можеме да констатираме дека ова истражување е прво или меѓу првите такви во Република Македонија. Праксата покажува дека во последните дваесетина години интересот за развојот на претприемништвото воопшто, па и на фамилијарното претприемништво кај различните групи на истражувачи е во постојан пораст. Интересот за значењето на фамилијарното претприемништво во туризмот, дури и кај американската академска заедница е од понов датум. Кај нас досега се имаат објавено само неколку стручни и научни написи и магистерски трудови, но, главно, со теми за претприемништвото воопшто кое, пак, како што ни покажа и праксата, има многу допирни точки со фамилијарното претприемништво и помага во неговото истражување. Таквата поврзаност особено ја истакнува американскиот автор R.H.Brockhaus кој успеал преку користење на искуствата од развојот на претприемништвото воопшто да докаже дека фамилијарното претприемништво сепак е посебен вид претприемништво со свои специфичности, квалитети и вредности<sup>95</sup>. Иновативната улога на претприемачите во економскиот пораст на општеството е препознаена многу одамна во делата на Joseph Schumpeter (уште во 1934 година) или William J. Baumol (од 1968 година), автори за кои се смета дека се меѓу првите кои започнале да се занимаваат со оваа проблематика. Нивните истражувања биле, главно, перцепциски и тие ги нуделе сопствените запазувања за некои од особините на претприемачите како носители на фамилијарното претприемништво, што значи дека во нивните истражувања не биле опфатени виталните проблеми, ниту, пак, им било сугерирано нешто ново на идните истражувачи. Така било сè до раните седумдесетти години на минатиот век, кога различни групи од академски истражувачи почнале сериозно да се занимаваат со истражувања во фамилијарното претприемништво.

---

<sup>95</sup> Brockhaus, R. H.(1994). Entrepreneurship and Family Business Research: Comparisons, Critique, and Lessons. Entrepreneurship: Theory & Practice 19(1): 25-38.

За време на истражувањата на потребите за развој на фамилијарното претприемништво, направени во овој труд, и ние се сретнавме исто така со голем број на проблеми од типот на:

- Недоволната количина извори на секундарни податоци;
- Потреба од спроведување на теренски истражувања;
- Незаинтересираност од страна на претприемачите за такви истражувања;
- Широк спектар на претприемачи и фамилијарни активности;
- Недоволна застапеност на теориски модели за тестирање на хипотезите;
- Недостаток од дефиниции особено за фамилијарното претприемништво;
- Недоволен број на истражувачи и врвни креатори во истражувањето на оваа област.

Истражувачите од седумдесеттите и осумдесеттите години на минатиот век вложили значаен напор обидувајќи се да го дефинираат поимот претприемач. Но, поголемиот број на истражувачи после нив дошле до заклучок дека не може да се даде една општа дефиниција која би можела да биде прифатена секаде и секогаш. Денес постои релативно голем број на американски нови списанија од областа на претприемништвото и фамилијарното микро-претприемништво кои им нудат на истражувачите од оваа област поголеми можности за вршење на истражувачки работи. Од направените истражувања дојдовме до сознание дека иако постојат голем број на класични економски списанија, тие ретко објавуваат текстови со содржини од оваа област. Изненадува и податокот дека и американските истражувања во областа на претприемништвото, а особено во делот на фамилијарното претприемништво не се на многу високо ниво. Пример, иако американските автори G.E. Hills i R.W. LaForge<sup>96</sup> утврдиле дека староста на деловниот субјект, неговата големина и фазата на животниот циклус може во голема мера да влијаат на неговата маркетинг-стратегија и работа, сепак, поради малиот обем на истражувањата на маркетингот во претприемништвото не може да се потврди или негира оваа хипотеза, со што се намалува и теориската основа за понатамошните истражувања во оваа област. Но, сепак, иако во маркетингот немало многу истражувања кои се фокусираат на малото претприемништво,

---

<sup>96</sup> Hills, G.E., & La Forge, R.W. (1993). Research at the marketing entrepreneurship interface. Chicago: University of Illinois at Chicago.

очигледен е големиот интерес за тоа подрачје. За таа цел американското маркетинг-здружение има основано своја претприемачка групација која има одржано и прв симпозиум во Европа на тема претприемништво<sup>97</sup>. Аналогно на претходно кажаното и ние за време на истражувањето на можностите за развој на малите и фамилијарни хотели во регионот на источна Македонија, ги имавме предвид условите и можностите кои ни беа на располагање и спрема нив се раководевме при анализата и презентирањето на добиените резултати. Иднината во развојот на фамилијарното претприемништво, и тоа особено во делот на туризмот, е, пред сè, на пазарот во земјите од Европската унија.

Во Европската унија повеќе од 128 милиони граѓани се во старосната граница помеѓу 55 и 80 години а тој број претставува 25% од вкупното население. Бидејќи оваа бројка секојдневно се зголемува, се смета дека до 2020 година старосната група од 60+ ќе достигне бројка од 1,3 милијарди луѓе. Се проценува дека до 2060 година скоро 30% од популацијата во земјите на ЕУ ќе биде со 65, па и повеќе години старост. Според истражувањата направени во планот „Европа, најдобра дестинација за сениори“ сè поголем е бројот на постари лица и на лицата пензионери кои патуваат и се заинтересирани за посета на мали и рурални средини со можности за сместување во мали и фамилијарни хотели со автентично креирани услови на престој<sup>98</sup>. Во стратегијата за развој на ЕУ наречена „Europa 2020“ на туризмот му се посветува посебно внимание како на „ стопанска гранка со огромен развоен потенцијал“, а за Европа се вели дека ќе биде „најдобрата дестинација за постари лица“. Аналитичарите од повеќе комисии на ЕУ спровеле голем број на истражувања во 28. земји членки со цел да ги одредат оптималните развојни цели во периодот до 2030 година. Се дошло до заклучок дека е потполно извесно оти „општите демографски движења ќе го доведат во прашање развојот во целина“, но дека и покрај неповолната демографска слика, за туризмот ќе се отворат нови можности, затоа што во редовите на старата популација се наоѓаат идните нови патници - туристи. Сè повеќе станува јасно дека се појавува нова општествена група која

---

<sup>97</sup> N. Renko, D. Kuvačić, S. Renko (2007). Analiza empirijskog istraživanja o obiteljskom poduzetništvu... Ekonomski Pregled, 58 (1-2) 72-90 (2007)

<sup>98</sup> Širanović, V. (2015). "Silver Economy" at the door. CHT - Croatian Health Tourism Magazine, Zagreb, (52).

станува релевантен фактор во глобалниот развој на туризмот. Се поставува прашањето: Дали и колку ние знаеме за нивните барања и потреби?

Додека во поголемиот дел на земјите од ЕУ почнува да се применува нова стратегија во развојот на туризмот кај нас сè уште не сме свесни за новите можности. На пример, со туристичкиот комплекс Македонско село кое се гради во близина на манастирот „Св. Пантелејмон“ на Водно, Владата се обидува да привлече туристи преку промовирање на автентичноста на Македонија, но во неавтентични и вештачки креирани услови. Комисијата задолжена во ресорот на ЕУ за развој на туризмот веќе го има препознаено феноменот на новата генерација туристички движења од редовите на постарите лица, како можност за ублажување на негативните влијанија кои би можеле да се случат поради тоа. Се носат мерки за поттикнување на стопанскиот пораст, се осигуруваат нови долгорочни вработувања, се продолжува туристичката сезона затоа што во подобрувањето на резултатите, во кризните години за европскиот туризам, најмногу придонеле граѓаните на возраст од 65 и повеќе години. Таа старосна група туристи во последните неколку години ги зголемила издвојувањата за туристички услуги за повеќе од една третина. Имено, во извештајот за периодот од 2006–2011 година, токму поради економската криза, бил забележан пад во бројот на туристи од сите старосни групи освен во групата на туристи со 65 и повеќе години, која го зголемила учеството во развојот на туризмот за 10%<sup>99</sup>. Пензионерите туристи за време на патувањата трошат за околу 11% повеќе од просекот на вкупната популација, остварувајќи помала разлика во времетраењето на патувањата во земјата и странство за разлика од останатите (12 ноќевања во странство, а 10,4 во домашните дестинации). Во просек, по патување, трошат 401 евро во својата земја, а 934 евра во странство, при што постарите туристи се одлучуваат за подолги патувања. Друг важен податок кој може да помогне во изменувањето на стратегијата за развој на туристичката понуда кај нас е дека граѓаните помеѓу 55 и 75 години најчесто се доволно имотни за да може да си дозволат патување, а само 41% од нив тоа и го прават. Како пречки за патување во други земји ги сметаат: јазикот, недостатокот од информации, транспортот, организацијата на патување,

---

<sup>99</sup> UNWTO (2011) Tourism Highlights 2006 – 2011. Преземено на 3. март 2015 г. [mkt.unwto.org/.../unwtohighlights12enhr.p](http://mkt.unwto.org/.../unwtohighlights12enhr.p).



условите, старосната дискриминација, (не)организираната здравствена и итна заштита, (не)постоењето на осигурување во случај на незгода, едноставниот начин на плаќање услуги итн.<sup>100</sup> Демографските промени неминовно ќе влијаат на карактеристиките и важноста на патувањето како domino ефект за сите видови туристички производи, услуги и активности. Сето тоа ќе отвори нови можности за туристичкиот сектор, затоа што денешните сениори имаат повеќе време и подготвени се да потрошат повеќе за туризам, поздрави се и побогати од поранешните генерации, а бараат сигурност и инфраструктура. Меѓу првите десет емитивни туристички држави Германија и овде е на прво место, бидејќи во таа држава до 2035 година ќе живеат повеќе од 25 милиони жители кои ќе бидат постари од 65 години. Нето-расположливиот доход кај брачните парови постари од 65 години, во просек, денес изнесува преку 2.500 евра, што е повеќе отколку кај помладите парови. Овие податоци доволно зборуваат за тоа во која насока треба да се движи идниот развој на туристичката понуда во Република Македонија и кои сè мерки треба да се преземат за да се добие дел од големиот туристички колач кој во иднина ќе се дели на пазарот во Европа.

---

<sup>100</sup> European Union Studies (2014). „Europe, the best destination for seniors” Преземено на 3 март, 2015 г. [ec.europa.eu/DocsRoom/documents/5977/attachments/1/.../pdf](http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/5977/attachments/1/.../pdf)

## 7. ЗАКЛУЧОК

Според истражуваните искуства од државите во кои функционира еден развиен облик на сместување и организација на работа во мали и фамилијарни хотели (пр. Италија, Франција, Австрија, Шкотска, Словенија, Хрватска и др.) направивме обид да дадеме одговор на неколку основни прашања во врска со развојот на фамилијарното сместување во регионите од источниот дел на земјата. Имено, на прашањето: Какво треба да биде сместувањето во малите и фамилијарни хотели во источниот регион на Република Македонија?, искуствата покажаа дека тоа треба да биде<sup>101</sup>:

- Меѓународно препознатливо
- Тематизирано
- Ориентирано спрема потрошувачките сегменти
- Квалитетно изедначено
- Еколошки ориентирано

Како многу важен предуслов за развој на фамилијарното сместување е исполнувањето на одредени клучни елементи како што се:

- Поволна инвестициона клима
- Законска дерегулација
- Кластерско поврзување
- Зголемување на степенот на знаења и вештини
- Ценовна прифатливост

Според направените анализи од искуствата во државите од ЕУ кои го практикуваат давањето на ваков начин на услуги, а земајќи ги предвид и специфичностите на истражуваното поднебје, дојдовме до заклучок дека фамилијарните хотели би го привлекувале вниманието на побарувачката во овој регион со:

- автентичноста и традицијата
- гостопримливоста
- топлината и приватноста
- високиот степен на квалитет
- богатството на доживувања

---

<sup>101</sup> Извор: резултати од сопствени истражувања

Визијата за фамилијарното сместување во Р Македонија во 2025 година би требало да биде: „Препознатлив и посакуван туристички производ, максимално усогласен со начелата за ‘зелен туризам’ наменет најмногу за т.н. ‘lifestyle’ пазарни сегменти во текот на целата година. Со максимална посветеност кон зачувување на културните вредности, квалитетот на услугите и исполнувањето на желбите на своите гости, фамилијарното сместување треба да биде синоним за гостопримливост, домаќински амбиент и автентичност на туристички доживувања“. Со развојот на фамилијарното сместување во регионот на источна Македонија треба да бидат остварени следниве цели<sup>102</sup>:

- Унапредување на меѓународната препознатливост;
- Иницијативи за регионално здружување на фамилијарните хотели во вид на регионални тематски кластери и/или здруженија;
- Насочување на капацитетите од видот на приватни соби во развој на мали фамилијарни пансиони/„bed & breakfast“ или интегрални/дифузни хотели;
- Вмрежување со другите даватели на туристички услуги во дестинацијата;
- Зголемување на бројот на денови со полна зафатеност на капацитетите;
- Зголемување на нивото на стручна оспособеност кај давателите на услуги од фамилијарното сместување;
- Унапредување на квалитетот на туристичките производи кои треба да бидат погодни за „конзумирање“ и вон главната летна туристичка сезона.

Анализата на законите за туристичка и угостителска дејност покажува дека е неопходна прецизна дефиниција за опфатот на терминот рурален туризам, согласно стандардите на Светската туристичка организација и проширување на опфатот на туристичките услуги кои се нудат во руралниот туризам. Според Законот за туристичка дејност (член 51) услугите за селски, етно и еко-туризам кај нас ги дава физичко лице, што не е во согласност со концептот на креирање на мали бизниси во руралниот туризам и поттикнување на развојот на оваа гранка. Овие недостатоци во Законот за туристичка дејност креираат конфузна

---

<sup>102</sup> Извор: резултати од сопствени истражувања

содржина и многу нелогичности и нејасноти за давателите на туристички услуги во руралните средини. Истовремено, стандардите за туристички услуги за сместување во рурални средини се регулирани во Законот за угостителска дејност, што упатува на заклучок дека не постои законски акт кој прецизно ќе ги уредува и дефинира стандардите и поимите кои ги опфаќа руралниот туризам. И покрај генерално усогласената национална регулатива со законодавството на ЕУ, неопходна е ревизија на регулативата и усогласување на поимите и услугите кои ги опфаќа руралниот туризам и стандардите и носителите на овие услуги согласно Еурогитес. Не постојат подзаконски акти (правилници) кои ќе ја регулираат сферата на техничките услови, посебната категоризација по Еурогитес и стандардите за рурален туризам. Постоечките правилници дефинираат генерална категоризација и минимално технички услови на туристички објекти во која постои - издавање на куќи кои се категоризираат со добивање на соодветен број ѕвезди<sup>103</sup>.

Поради релативно краткиот период на работа Агенцијата за промоција и поддршка на туризмот не само што не ги дава очекуваните ефекти, туку ги покажува и првите слабости на една нова институција поради што е во тек дебата со реалниот сектор за нејзина реформа, односно нов модел на функционирање. Република Македонија и натаму останува без национална туристичка организација со претставници од реалниот туристички сектор која би ги поттикнувала политиките на модерна промоција и поагресивна кампања во интерес на побрз развој на туризмот. Недостасуваат регионални или локални сектори кои ќе бидат надлежни за промоција на брендovите на туристичките дестинации дефинирани во националната стратегија за туризам.

Како потврда на погоре кажаното нека послужи примерот од регионот на североисточна Македонија кој изобилува со автентични понуди во местата:

а) Липково (манастирот Пресвета Богородица во село Матејче, од XIV век, се смета за еден од најблагородните византиски споменици на балканскиот простор и ремек дело на доцновизантиското монументално сликарство).

б) Старо Нагоричане (црквата „Св. Ѓорѓи“ чии темели се поставени во XI, а возобновени во XIV век, Етно село, мегалитската опсерваторија Кокино).

---

<sup>103</sup> Националната стратегија за рурален туризам 2012–2017, Министерство за Економија, Сектор за туризам. [www.targetcomm.com.mk](http://www.targetcomm.com.mk) Преземено на 3. март 2015 г.

в) Кратово – градот-музеј кој живее со своите средновековни кули и мостови.

г) Крива Паланка (манастирот „Св. Јоаким Осоговски“ места во кои живееле и прочуените св. Јован Рилски, св. Прохор Пчински и св. Гаврил Лесновски. Планини богати со шуми, извори, растенија и вкусни шумски плодови).

Како може еден ваков регион да биде со најмала посетеност од домашни и странски туристи во Македонија?

Добиените резултати од направените истражувања се совпаѓаат со претходно поставените хипотези, со што се потврдува нашата појдовна претпоставка за причините поради кои треба да дојде до промени во начинот на менаџирање со туристичките дестинации во Р Македонија. Факт е дека преку интензивирањето и поттикнувањето на развојот на понудата од типот ноќевање со појадок (B&B) во туристичката понуда на Македонија не успеа многу да ја ублажи статичната ситуација во развојот на македонскиот туристички бренд и затоа развојот треба да биде насочен и кон другите видови на понуда. Тоа може да се направи со носење на мерки за поттикнување на развојот на руралниот туризмот од страна на државата, во прв ред преку стимулирање на изнајмувачите на соби и апартаменти да го развиваат претприемништвото во туризмот и тоа на следниве начини<sup>104</sup>:

- Да отворат сопствена фирма или да основаат трговско друштво, односно да ја регистрираат својата дејност и со тоа да отворат нови работни места.
- Своите постоечки објекти преку додатни поттикнувачки вложувања да ги претворат во мали или фамилијарни хотели со квалитетно нова содржина и разновидна понуда.

Државата во своите цели за развој на туризмот треба да се определи за изградба и уредување на мали и фамилијарни хотели од повеќе причини:

1. Таквиот вид на капацитети се најмногу барани на пазарот на Европската унија;
2. Таквиот вид на капацитети ќе го подигнат нивото на услуги во македонската туристичка понуда;
3. Затоа што ќе го поттикнат вработувањето;

---

<sup>104</sup> Извор: резултати од сопствени истражувања

4. Затоа што ќе го подигнат квалитетот на дестинацијата и ќе создадат услови за целогодишно работење и
5. Архитектонски можат да се прилагодат на традиционалниот начин на градење.

И додека ние со години се фалиме со рекорди во туризмот - споредувајќи се притоа самите со себе - за дневнополитички цели, бројките зборуваат за тоа дека македонскиот туризам го зголемува јазот кој го дели од развиените, содржински побогати и економски поуспешни туристички земји кои се наши директни конкуренти на туристичкиот пазар во Европа. За да се остварат целите и активностите, потребно е поттикнување на конкретни развојно-инвестициски проекти кои ќе имаат меѓународна препознатливост и со кои ќе се привлечат нови сегменти на туристичката побарувачка, ќе се подигне квалитетот на дестинациската понуда, ќе се продолжи сезоната и дополнително ќе придонесат за унапредување на имиџот на македонскиот туризам. За тоа е потребно создавање на услови за развој на претприемничко и инвестициско опкружување со поголемо ангажирање на носителите на јавните функции. Стратегијата за развој на македонскиот туризам треба земјата да ја гледа како глобално препознатлива туристичка дестинација, конкурентна и атрактивна за инвестиции која создава работни места и на одржлив начин управува со развојот на просторот во своите региони, а на гостите во текот на целата година им обезбедува гостољубивост, сигурност и единствена разновидност во автентичните содржини и доживувања. За разлика од хотелската индустрија каде што поимот индустрија зборува сам за себе, фамилијарното сместување е нешто сосема спротивно – мануфактура втемелена на локалниот тип на живот, чија цел е егзистенција на вработените низ генерации. Зачувувањето на ресурсите за туристичка понуда како што се: природното опкружување, културното наследство, традицијата, здравата храна и негувањето на домаќински однос со гостите се поставуваат пред профитот. Во индустријата профитот е најважен и тој честопати се поставува на прво место, без да се бираат средства како да се дојде до него. Последниве години на светскиот пазар сè поголем е интересот за престој во мали објекти кои на гостите им нудат поинтимен амбиент, поквалитетна услуга, поголемо внимание и индивидуален пристап.

## 8. ДОДАТОК

**Прилог 1:** Добиени резултати од истражувањата според кои е правена Националната програма за развој на фамилијарното сместување (фамилијарни хотели) во Република Хрватска:

### I. Социо-демографски профил на типичниот изнајмувач на фамилијарно сместување во Хрватска

- Повеќе од половина изнајмувачи се со средна стручна спрема, а 38% се со високо образование
- Присутни во бизнисот се повеќе од 7 години (просек)
- Секундарен извор на приход:
  - за 40% од изнајмувачите се во друг работен однос
  - за 30% од изнајмувачите кои се во пензија
  - за 21% од изнајмувачите претставува основен извор на приход<sup>105</sup>

### II. Квалитативни карактеристики на побарувачката:<sup>106</sup>

- старост 40 години
- месечен приход 1.500 – 3.000 € (57% од испитаните)
- 10 ноќевања по патување, од кои 7 во дестинацијата
- Мотиви за доаѓање:
  - одмор и уживање 77%
  - забава 44%
  - нови искуства 25%
  - гастрономска понуда 25%
- Лојални гости (29% од гостите повторно се враќаат во сместувачкиот објект додека 44% се враќаат во дестинацијата)
- Со копнен превоз пристигнуваат 90%
- Просечната дневна потрошувачка во дестинацијата изнесува 43 € (26% отстапуваат од просекот)

### III. Стручно поврзување и вмрежување

- Здружение за фамилијарно сместување и туризам при Стопанската комора на Хрватска, основано 2010 година
- Цели на Здружението 2012–2015 година се:

<sup>105</sup> Според направената анкета од Факултетот за менаџмент во туризмот

<sup>106</sup> TOMAS (2010). Institut za turizam, Zagreb. Преземено на 8.9.2014 г. [www.iztg.hr](http://www.iztg.hr)

- Системско организирање на фамилијарното сместување преку локални, регионални и национални работни тела.
- Создавање на претприемнички законодавни рамки и проактивна фискална политика.
- Воведување на модели за финансирање на фамилијарното сместување.
- Подигнување на нивото на знаења и вештини кај субјектите кои се занимаваат со фамилијарно сместување.
- Подигнување на квалитетот на понудата.
- Унапредување на промоцијата и комерцијализацијата.

**Прилог 2: Појдовни основи за добивање на ознаката за квалитет „Kvarner Family“**

<b>Критериуми „Kvarner Family“</b>	<b>Молиме запишете +/-</b>
<b>1. Основна категоризација на капацитетите и одобрување за работа; минимум три ѕвездички</b>	<b>____/10</b>
<b>2. Уредена околина (задоволување на минимум 5 критериуми)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Најмалку 500 м<sup>2</sup> по објект или 200м<sup>2</sup> по единица (задолжително за објекти кои не се во градска средина);</li> <li>• Тераса - балкон најмалку 2 м<sup>2</sup> по гостин или 4 м<sup>2</sup> по единица (не е задолжително за објектите кои се во градска средина);</li> <li>• Скара во градината;</li> <li>• Содржини со забава и игри за деца;</li> <li>• Гарнитура за седење во градина (да има јавни содржини во близина - кај градските објекти);</li> <li>• Уредена и негувана околина (трева, цвеќе, зеленчукова бавча и сл.);</li> <li>• Приклучок со вода за миене на опремата;</li> <li>• Можност за чување на опрема, велосипеди и сл.;</li> <li>• Уредена фасада и околина;</li> <li>• Впечаток на угоден амбиент кој мора да одговара на поднебјето, локалната архитектура и градителското наследство.</li> </ul>	
<b>3. Ентериер (задоволување на минимум 5 критериуми)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Клима-уред или природна регулација на температурата во објектот до ниво на удобност;</li> <li>• Заштита од инсекти;</li> <li>• Можност од користење на машина за перење;</li> <li>• Фен за коса;</li> <li>• Машина за миене садови;</li> <li>• Уреденоста на ентериерот да одговара на поднебјето;</li> <li>• Мебел со изедначен квалитет;</li> <li>• Интернет приклучок со сличен систем на е-технологија;</li> <li>• Телевизор;</li> <li>• Сеф за вредни предмети;</li> </ul>	<b>____/10</b>



<b>4. Обезбедено место за паркирање</b>	
• Сопствен паркинг во дворот на куќата или доказ дека има обезбеден паркинг во блиското опкружување - договор за закуп.	
<b>5. Препознатливост</b>	
• Дочек, пијалак за добредојде, гостољубивост, пропаганден материјал во објектот.	
<b>6. Најмалку двегодишна семејна традиција во изнајмување</b>	
<b>7. Верност на гостите</b>	
• Најмалку две резервации во две години од постојани гости (да се достави попис на гостите).	
<b>8. Книга на впечатоци</b>	
• Можност за упис на впечатоци од гостите.	
<b>9. Едукација</b>	
• Обврска за одење на едукација на носителите на фамилијарното сместување или за членови на нивното семејство, најмалку еднаш годишно по информација од локалната туристичка заедница.	
<b>10. Вкупен впечаток на комисијата</b>	
• Оцена од комисијата за вкупниот впечаток од „домашното и гостољубиво доживување“.	

Извор: [www.tzpunat.hr](http://www.tzpunat.hr)

Табела 21. Остварен туристички промет кај фамилијарното сместување во Кварнер за периодот 2009–2013 година

Table 21. There tourist trade in a family accommodation in Kvarner in the period 2009–2013

Туристичка заедница (град, општина, населено место) Tourist community (city, municipality, place)	Број на остварени ноќевања во приватното сместување во 2013 година Number of realized nights in private accommodation in 2013	Број на приватни сместувачки капацитети во 2013 г. Number of private accommodation in 2013	Просечна пополнетост кај приватното сместување во 2013 г. (во денови) Average occupancy in private accommodation in 2013 ( in days )
2009	3.867.121	109.341	35,37
2010	3.851.146	67.351	57,18
2011	4.258.423	69.644	61,15
Кварнер Вкупно 2013 Kvarner Total 2013	3.870.128	59.043	65,55

Извор: [www.tzpunat.hr](http://www.tzpunat.hr)

Во Туристичката заедница Кварнер се работи на понатамоша имплементација на проектот „Kvarner Family“, како и на развој на нови субрендери како:

**Pet Friendly** - наменет за гостите со домашни миленици

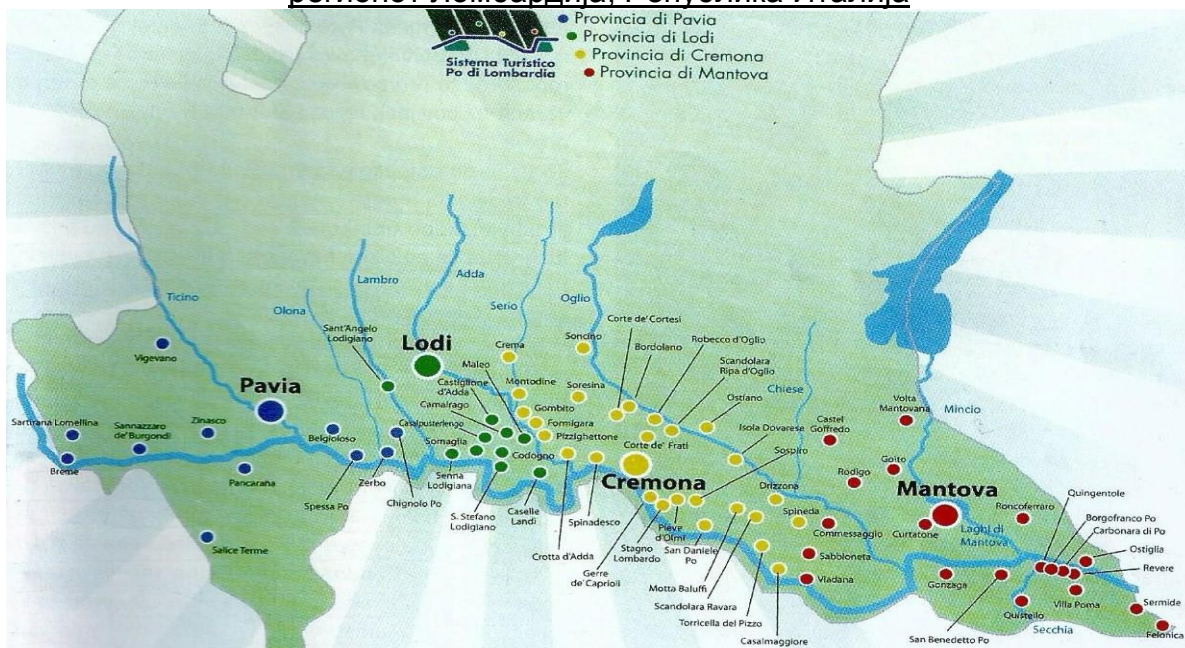
**Bike Friendly** - наменет за туристите кои сакаат да возат велосипед

**Hike Friendly** - наменет за туристите кои сакаат да пешачат

**Туризам без бариери – за лица со потешкотии**

Акцијата **Kvarner Family Heritage** има за цел брендирање на обновените стари куќи во изворен стил и нивно ставање во функција на туризмот.

**Прилог 3: Функционирање на туристичкиот систем „Po di Lombardia“ во регионот Ломбардија, Република Италија**



Слика 23. Регионот По Ди Ломбардија со провинциите  
Figure 23. Region Lombardy with provinces

Првиот туристички систем основан во регионот Ломбардија го носи името Po di Lombardia, а воспоставен е на почетокот од 2004 година за да се реализира од порано зацртаната замисла за валоризација на широкиот појас покрај брегот на реката По (Pad), најдолга и најмоќна река во Италија. Идејата на проектот била да се евидентира специфичноста на единствениот простор обележан со воден пат (во реката По се влеваат уште четири реки), со што самата По му дава печат на идентитетот на просторот притоа обединувајќи го неговото културно, а делумно и историско наследство. Пред да почне проектот да се реализира претстоела долгогодишна и сеопфатна работа поврзана со снимањето на ресурсите на територијата, евидентирање на нејзините посебности: природни убавини, културно - историски знаменитости, а особено традицијата, како во гастрономијата и во обичаите, така и во склоноста и чувството за гостопримство. Токму традиционално добрата меѓусоседска поврзаност на малите средини во

регионот ја овозможиле реализацијата на овој проект чија основна цел била унапредување на животниот простор на локалното население.

Друга цел на проектот била уредување на просторот на начин на кој најдобро ќе може да им се приближи на посетителите правејќи го притоа пристапен и едноставен за користење и спремен да со своите производи и услуги ги задоволи сите предвидливи барања. Проектот бил сконцентриран на два специфични аспекта од просторот кој ги опфаќал провинциите Pavia, Lodi, Cremona и Mantova, а тоа се<sup>107</sup>: речната пловидба и забавениот ритам (во оригинал *fruibilita slow del territorio*<sup>108</sup>), при што се мисли на користење на програми каде што е предвидено обиколката на просторот и неговото искористување да се одвиваат на бавен начин, користејќи се притоа со чамци и велосипеди за време на неговото откривање. Системот Po di Lombardia има за задача да ја усклади понудата на производи и услуги со речната пловидба. Во програмите со манифестации кои се одвиваат во текот на целата година со цел привлекување на посетители однадвор, редовно се вметнуваат содржини за ширење на свеста за заштита и зачувување на околината. Така, на пример, движењето во регионот е регулирано на тој начин што посетителите ќе мора автомобилите да ги остават на посебно уредени паркиралишта, а потоа со велосипеди „soft and slow“ ќе ги разгледуваат селата и градчињата сместени покрај реката која ја преминуваат со чамци.

Во текот на 2007 година овој систем заедно со регионите Piemonte и Emilia Romagna (низ кои исто така поминува реката По) учествуваше во проектот на ЕУ наречен BLUE (Building river Landscapes across United Europe), преку кој се промовираат дидактичко културни програми поврзани со историјата, имиџот и идентитетот кај низинските речни подрачја<sup>109</sup>.

Производот Po di Lombardia постигнал голем успех така што неговите програми денес се пример кој се истакнува на многу стручни собири кои се одржуваат ширум Италија, на кои главна тема е функционирањето на моделот на локални туристички системи, а се проучуваат и на студиите за туристички маркетинг.

---

<sup>107</sup> Po di Lombardia – Turismo (2014). Web Portal. Преземено на 15. декември 2014 г. [www.podilombardia.it/](http://www.podilombardia.it/)

<sup>108</sup> Во буквален превод значи „бавно користење на територијата“ односно споро уживање во територијата

<sup>109</sup> STAR - Statistical networks in Tourism sector of Adriatic Regions (2013). Преземено на 20 декември 2014 г. [www.startourism.eu/Statica.asp?p=regione-emilia-romagna](http://www.startourism.eu/Statica.asp?p=regione-emilia-romagna)

Клуч на успехот на системот Po di Lombardia треба да се бара во соработката помеѓу администрациите на четирите провинции и тоа не само во делот на планирањето на активностите, елаборацијата и договарањето при изработката на заеднички програми, туку и во успешната координација со претставниците на поединечните јавни и големи број приватни интереси, вклучени во проектот. Заради тоа, овој систем не случајно во најголем дел е одобрен и финансиран од владата на регионот Ломбардија. Наместо правно лице туристичкиот систем Po di Lombardia го претставуваат четирите провинциски началници за туризам кои се, всушност, составот на едно тело наречено „кружна маса“. Техничкиот уред за координација на сите активности се наоѓа во Кремона, со тоа што провинциите на секои две години се менуваат во улогата на претседател. Четирите провинциски уреди за туризам имаат изготвено документот од 284 страни кој претставува пример од извонредна пракса за тоа како заеднички може да се договара при решавањето на комплексни прашања од областа на планирањето на одржливиот развој на една територија и како треба да бидат поставени механизмите на управување со една голема туристичка дестинација. Системот брои околу 350 членови и тоа од јавниот и приватниот сектор, нуди околу 800 сместувачки единици (хотели, пансиони, агро-туристички капацитети, bed & breakfast понуди и сл.), со повеќе од 18.000 кревети вкупно. За временски период од три години (2004–2006), на просторот кој е вклучен во овој туристички систем има регистрирано за 45% поголем број посетители во однос на податоците од 2003 г. и тоа на домашни туристи од 75%, додека 25% е забележан пораст од странски туристи<sup>110</sup>.

#### **Прилог 4: Прстен од градовите на уметноста во Падинската низина – Citta d'arte della pianura Padana**

Ви се верува ли дека дури и толку познатата Верона имала потреба од помош за да може да живее од туризам ? Тоа е прашањето кое им го поставил Franco Tempesta на семинарот за „Управување со дестинациите, корисни аспекти од истражување на посетителите“<sup>111</sup> одржан во Загреб. Имено, големиот број на посетители, кои секојдневно го посетуваат градот, придонесуваат за одличната

---

<sup>110</sup> Исто со 118

<sup>111</sup> Kukina, M. P. (2009). Destinacijski menadzment. Zajednicki cilj mamac za turiste. Strucna revija za turizam UT, (09–10), 38–39.

туристичка слика во него. Но, тие главно се сконцентрирани пред балконот на Јулија каде се задржуваат час - два и потоа го напуштаат градот. Иста таква судбина доживувале и градовите Parma, Brescia, Cremona, Modena..., и покрај тоа што секој од нив имал по нешто да им понуди на посетителите. Меѓутоа, станува збор за типично туристички градови кои на туристите им нудат само еден главен производ, кој не бил доволно атрактивен за да ги задржи гостите по неколку дена. Од тие причини е осмислен заедничкиот проект „Прстен од градовите на уметноста во Падинската низина“ кој денес како една целосна програма исклучително добро се продава на пазарот. Се работи за типичен пример на заживување на еден регион чија што формула за успех може да се применува и кај регионите во Македонија. Приказната околу Падинската низина започнала тогаш кога градоначалниците и претседателите на општините седнале на маса со цел заеднички да соработуваат во осмислување на некоја туристичка приказна. Најтешка задача била пронаоѓањето на заеднички точки кај сите 12 слични, а сепак многу различни градови. Најголемиот адут им била местоположбата бидејќи сите се наоѓале во иста низина и токму на таа основа го изградиле денес многу препознатливиот имиџ. Скоро неверојатно звучи фактот дека на успешноста на имиџот не му претходеа ниту богатата историја, ниту квалитетните вина, ни сирењата и големиот број природни богатства. Славата ја стекнале благодареејќи на едноставниот логотипот кој е многу добро препознатлива туристичка мамка која многу кажува, а всушност не кажува ништо, затоа што се работи за измислен бренд на регионот кој со заеднички сили, физички и финансиски започнале да го промовираат самите градови. Дури од кога почнале да пристигнуваат првите резултати, започнале со развивање на препознатливоста на секој град поединечно. Значи, мамката за привлекување туристи била во богатството на Падинската низина како еден целовит регион, додека типичните производи на градовите, нивните автохтони специјалитети, занаети, обичаи и културни содржини, станале т.н. забавни моменти за продолжување на престојот и зголемување на потрошувачката. Со заеднички финансиски средства на 12 градови полесно е пронајден патот до поголемиот број продажни канали отколку кога секој од градовите би се промовирал посебно.



Слика 24. Верона - регион со големо искуство во дестинацискиот менаџмент  
Figure 24. Verona - region with extensive experience in management destination

### **Прилог 5:**

Tabela 22. Број на вработени и остварен промет од малите и средни субјекти во туризмот кај правните лица во Република Хрватска

Table 22. Number of employees and turnover of small and medium-sized entities in tourism in legal entities in the Republic of Croatia

Видови угостителски објекти/Type of housing and catering	Број на вработени Number of employees			Промет во куни (000) Turnover in kunas (000)		
	2005	2008	Индекс	2005	2008	инд.
хотели	219	736	336	38 297	155 463	406
апартмани и пансиони	140	183	131	11 929	32 378	271
мотели и ноќевалишта	99	98	99	17 094	17 503	102
кампови	46	128	278	2 414	13 288	550
гостилници	1 601	957	60	176 132	107 519	61
други сместувачки објекти	489	502	103	49 377	59 285	120
<b>Вкупно сместувачки објекти</b>	<b>2 594</b>	<b>2 604</b>	<b>100</b>	<b>295 243</b>	<b>385 436</b>	<b>131</b>
Ресторани	5 750	7 036	122	638 113	1 007 339	158
пицерији, слаткарници, објекти за брза храна	6 627	6 800	103	669 371	769 806	115
кафе барови	14 611	15 803	108	1 555 443	1 947 184	125
пивници, бифеа и др.	6 841	7 968	116	668 218	924 078	138
<b>Вкупно угостителски објект</b>	<b>33 829</b>	<b>37 607</b>	<b>111</b>	<b>3 531 145</b>	<b>4 648 407</b>	<b>132</b>
<b>Севкупно</b>	<b>36 423</b>	<b>40 211</b>	<b>110</b>	<b>3 826 388</b>	<b>5 033 843</b>	<b>132</b>

Извор: Bartoluci, M., Budimski, V. (2010). Upravljanje poduzetnickim projektima u turizmu RH, Acta Turistica (22) - No.2., str.131–252., Zagreb



Со анализата на табелата 22 ќе се види дека бројот на вработени, како и остварениот промет кај сместувачките објекти во 2008 година е скоро ист како и во 2005 година, со исклучок на хотелите и апартманите каде што бројот е многукратно зголемен. Тоа е во склад со тенденцијата за зголемување на тој вид сместувачки капацитети. Бројот на вработени во угостителските објекти е зголемен за 11%, додека вкупно, кај сите анализирани капацитети, тој е зголемен за 10%. Остварениот промет кај сместувачките капацитети е поголем за 31%, а скоро за толку е зголемен и прометот во угостителските капацитети.

**Прилог 6 : „Зелениот регион Абрүзо“, пример за функционирање на туристичка понуда од типот albergo diffuso**

Abruzzo е регион кој се наоѓа во јужниот дел на Италија и зафаќа површина од 10.763 км<sup>2</sup> и население од 1,3 милиони жители, чија што западна граница е на помалку од 80 километри источно од Рим<sup>112</sup>. Во овој регион се наоѓаат два национални и два регионални паркови на природата и тие се основата на новата „зелена“ туристичка понуда чии целни потрошувачи се љубителите на природата. „Зелената“ понуда подразбира комплетна приказна, со водичи, при што туристите може да уживаат не само во прошетките во природа, туку да бидат и активни учесници во одржливиот развој на парковите. Слично на „зеленото“ овде се среќава и понудата во изолирани селски подрачја каде што како одличен пример ќе го земеме малото село Santo Stefano di Sessanio кое е сместено во ридовите на регионот Abruzzo и каде што туризмот има навлезено во сите сфери од животот на тамошното население. Во склад со природното опкружување таму нема големи хотели, ниту, пак, големи ресторани, затоа што туристичката понуда е осмислена врз основа на постоечката инфраструктура и ситуација. Па, така, туристите се сместуваат во таканаречените распространети хотели - автохтони куќи, расфрлани по целото село, а претворени во апартмани. Во нивна адаптација е вложено само толку колку да може да ги задоволат основните стандарди на побарувачката - доведена е вода со изградени современи санитарни јазли, додека сето останато е оставено да изгледа така како што изгледало стотина години наназад<sup>113</sup>.

---

<sup>112</sup> Regione Abruzzo - Home page portale [www.regione.abruzzo.it](http://www.regione.abruzzo.it) Преземено на 10. јануари 2015 г.

„Бабини“ кревети, стар мебел, груба постелнина - сето тоа сега претставува препознатлив мотив од ова атрактивно село во кое туристите доаѓаат за да го почувствуваат барем накратко стариот начин на живеење. Главен двигател на развојот на овој вид понуда бил т.н. „хотел со многу сопственици“, а хотелот е, всушност, целото село односно целата заедница, почнувајќи од возачите на мали комбиња со кои ги водат туристите во обиколка, до водичите, главно, постари луѓе кои најдобро ги познаваат старите обичаи, младите работат како бeбиситeри или шетачи на кучиња, старите баби во традиционална облека се модели за сликање, децата се активни учесници во вечерните селски игри, жените готват јадења според старите рецепти итн. - што значи дека секој жител има некоја своја улога и од тоа, денес, во духот на заедништвото, сосема добро живеат<sup>114</sup>.



Слика 25. Панорама од селото Santo Stefano di Sessanio  
Figure 25. View of the village Santo Stefano di Sessanio

---

<sup>113</sup> Comune di Santo Stefano di Sessanio - Home page portale  
[www.comunesantostefanodisessanio.aq.it/](http://www.comunesantostefanodisessanio.aq.it/) Преземено на 10 јануари 2015 г.

<sup>114</sup> Giancarlo Dall'Ara (2010). Manuale dell'Albergo Diffuso, L'idea, la gestione, il marketing dell'ospitalità diffusa. Milano, Italy.



## 9. КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА (REFERENCES)

1. Aderhold, P. et al. (2009). The RA-Trend Survey Urlaubsreisetrends 2020. Die RA- Trendstudie, FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen, Kiel
2. Aronoff, C. E. (1998). Megatrends in Family Business. Family Business Review 11(3).
3. Ballarini, K., & Keese, D. (1995). Die Struktur kleiner Familienunternehmen in Baden-Württemberg. Heidelberg: Physica Verlag.
4. Bartoluci, M. (2008). The Role of Tourism Policy in Sustainable Development of Croatian Tourism, 4<sup>th</sup> International Conference an Enterprise Odyssey: tourism – Governance and Entrepreneurship, Cavtat
5. Brockhaus, H. R. (1994). „Entrepreneurship and family business research: Comparisons“, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 19(1).
6. Баткоска, Л. (2005). *Методологија на научното истражување*. Факултет за туризам и угостителство – Охрид
7. Bartoluci, M. (2013). Upravljanje razvojem turizma i poduzetnistva. Turisticka politika, razvoj i poduzetnistvo u turizmu. Skolska Knjiga, Zagreb.
8. Bechtle, C. (1983). Die Sicherung der Fiihrungsnachfolge in der Familienunternehmung. Dissertation, HSG, St. Gallen
9. Bergarnin, S. 1. (1994). Bestandsgefddhrdende Faktoren im Familienunternehmen. Internationales Gewerbearchiv.
10. Bergamin, S. 1. (1995). Der Fremdverkauf einer Familienunternehmung im Nachfolgeprozess. Dissertation, HSG, St. Gallen.
11. Birley, S., & Sorensen, S. (1995) April. The Family and the Business. Paper presented at the 1995 Babson Entrepreneurship Research Conference, London Business School, London, UK.
12. Blazevic, B., Perisic, M. (2009). Turisticka regionalizacija u globalnim procesima, Fakultet za turisticki i hotelski menadzment, Opatija
13. Blažević, B. (2007) Turizam u godpodarskom sustavu, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija (218).
14. Blazevic, B. (2006). Sistems Aproach to Sustainable Tourism Development, New trends in Tourism and Hospitality Management, Opatija
15. Бизоев, Б. (2013). Агенциско работење за IV година. Просветно Дело АД-Скопје

16. Бизоев, Б. (2011). Презентација од конференцијата „Образование за одржлив развој во туризмот“. Загреб, Хрватска.
17. Brockhaus, R. H., Sr. (1994a). Entrepreneurship and Family Business Research: Comparisons, Critique, and Lessons. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 19(1).
18. Brockhaus, R. H., Sr. (1994b). Family Business Research: Entrepreneurship's Kissin' Cousin (Paper presented to the 1994 AOM Entrepreneurship Division Doctoral Consortium). St. Louis: Jefferson Smurfit Center for Entrepreneurial Studies-Saint Louis University.
19. Brockhaus, R. H., Sr. (1994c). Family Businesses: A Blessing or a Curse? (Keynote Address given at the 1994 SEANZ Conference). St. Louis: Jefferson Smurfit Center for Entrepreneurial Studies-Saint Louis University.
20. Bronzan, L. (2008). Smještajni kapaciteti - Od iznajmljivača do istinskog gostoprimstva. *UT Strucna revija za turizam*, Zagreb, 02 - 03.
21. Bronzan, L. (2007). Horizontalni hotel, šta je to? *UT strucna revija za turizam*, Zagreb, (03).
22. Buble, M. i dr. (2005). *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb
23. Bull, I., Thomas, H., & Willard, G. (Eds.). (1995). *Entrepreneurship: Perspectives on Theory Building*. Oxford, UK: Pergamon Press/Elsevier Science.
24. Bull, I., & Willard, G. E. (1993). Towards a Theory of Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 8.
25. Butts, S., Briedenhann, J. (2006). Rural tourism: projects, environment and viability, *Acta Turistica*, Vol.22. No.2
26. Bygrave, W. D. (1990a). The Entrepreneurship Paradigm (I): A Philosophical Look at Its Research Methodologies. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 14(1).
27. Bygrave, W. D. (1990b). The Entrepreneurship Paradigm (II): Chaos and Catastrophes among Quantum Jumps. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 14(2).
28. Bygrave, W. D. (1993). Theory Building in the Entrepreneurship Paradigm. *Journal of Business Venturing* 8(Special Issue).
29. Čižmar, S., Bartoluci, M., Vusić, M. (2010). Planiranje i razvoj investicijskih projekata u hotelijerstvu u Hrvatskoj, *Acta Turistica*, Vol. 22, No.1.
30. Čorak, S. (2011). Izazovi upravljanja turizmom, Znanstvena edicija Instituta za turizam, Zagreb

31. Čorak, S.(2008). Poticaj destinacijskog menadžmenta, Destinacijske menadžment kompanije. UHPA, Zagreb.
32. Čorak, S. (2006) Destinacijski menadžment, UT, Strucna revija, Zagreb, (9).
33. Domayer, E., & Vater, G. (1994). Das Familienunternehmen - Erfolgstyp oder Auslaufmodell? Hernsteiner - Fachzeitschrift für Management-Entwicklung.
34. Donckels, R. (1996a). Family Businesses on Their Way to the Next Millennium (Working Paper Presentation). Brussels: Catholic University Brussels.
35. Donckels, R. (1996b). The Fascinating World of Family Businesses: About Old Challenges in a FutureOriented Perspective. Southern African Journal for Entrepreneurship and Small Business 8(2).
36. Donckels, R., & Froehlich, E. (1991). Are Family Businesses Really Different? Family Business Review 4(2).
37. Donckels, R., & Frohlich, E. (1991). Sind Familienbetriebe Wirklich Anders? Internationales Gewerbearchiv 39(4).
38. Donnelley, R. G. (1988). The Family Business. Family Business Review 1(4).
39. Dreux IV, D. R. (1990). Financing Family Business: Alternatives to Selling Out or Going Public. Family Business Review 3.
40. Dronjic, B. (2011). Obiteljski i mali hoteli, najtrazeniji proizvod hrvatskog turizma. UT Strucna revija za turizam, Zagreb, (01 - 02).
41. Drucker, P. (1992). Inovacije i poduzetnistvo, praksa i nacela, Globus, Zagreb
42. Dyer, W. G., Jr., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and Family Business: Exploring the connections. Entrepreneurship: Theory & Practice 19(1).
43. Dyer, W. G., Jr., & Sanchez, M. (1998). Current State of Family Business Theory and Practice as Reflected in Family Business Review 1988-1997. Family Business Review 11(4).
44. EK (2004) Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions. European Commission, COM (2004).
45. Galicic V. (2005). Ugostiteljska pismenost. UT Revija za turizam, Zagreb, (2).
46. Gallo, M. A. (1991). Family Business: Non-Family Managers (220 BIS). Barcelona: IESE.
47. Gallo, M. A., & Estape, M. 1. (1992a). The Family Business among the Top 1000 Spanish Companies (231 BIS). Barcelona: IESE.

48. Gallo, M. A., & Estape, M. J. (1992b). The Internationalization of the Family Business (230 BIS). Barcelona: IESE.
49. Gallo, M. A., & Estape, M. J. (1995). Family Businesses Among the Top 1000 Spanish Companies. In A. L. Carsrud (Ed.), *UCLA Frontiers of Family Firm Research*. Los Angeles.
50. Gallo, M. A., & Pont, C. G. (1988). The Family Business in the Spanish Economy (144). Barcelona: IESE.
51. Gallo, M. A., & Pont, C. G. (1993). Important Factors in the Family Business Internationalization (256 BIS). Barcelona: IESE.
52. Gallo, M. A., & Vilaseca, A. (1995), October 11-14, 1995. Finance in Family Business. Paper presented at the 1995 FFI Conference, St. Louis.
53. Gersick, K. E. (1994a). Handbook of Family Business Research, 1969-1994. *Family Business Review* 7(2).
54. Gersick, K. E. (1994b). Reflections on the Family Business Literature: Pioneers Look to the Past and the Future. *Family Business Review* 7.
55. Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
56. Getz, D., Carlsen, J. (2005). Family business in tourism: State of the art, *Annals of Tourism Research*. Vol. 32, No.1
57. Getz, D., Petersen, T. (2005). Growth and profit - oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry. *Hospitality management*, Vol 24
58. Getz, D., Carlsen, J., Morrison, A. (2004). *The Family Business in Tourism and Hospitality*. CABI Publising, Cambridge, (65).
59. Giancarlo Dall'Ara (2010). *Manuale dell'Albergo Diffuso, L'idea, la gestione, il marketing dell'ospitalità diffusa*. Milano, Italy.
60. Goffe, R. (1996). Understanding Family Businesses: Issues for Further Research. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*.
61. Hall C., Jenkins, J. M. (1998). *The Policy Dimensions of Rural Tourism and Recreation*, Chinster, John Wiley.
62. Handler, W. C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review* 2(3).
63. Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review* 7(2).

64. Handler, W. C., & Kram, K. E. (1988). Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. *Family Business Review* 1(4).
65. Harris, D., Martinez, I. I. & Ward, I. L. (1994). Is Strategy Different for the Family-Owned Business? *Family Business Review* 7(2).
66. Hills, G.E., & La Forge, R.W. (1993). Research at the marketing entrepreneurship interface. Chicago: University of Illinois at Chicago.
67. Hinterhuber, H. H., Rechenauer, O. & Stumpf, M. (1994). Die Mittelstandische Familienunternehmung. Frankfurt/Main: Peter Lang.
68. Hollander, B. S., & Elman, N. S. (1988). Family-Owned Businesses: An Emerging Field of Inquiry. *Family Business Review* 1(2).
69. Hoy, F. (1995). Strategic Management and the Family Firm. In A. L. Carsrud (Ed.), *UCLA Frontiers of Family Firm Research*. Los Angeles.
70. Hoy, F. & Verser, T. G. (1994). Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship and the Family Firm. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 19(1).
71. Ivandic, N., Kunst, I. (2014). Nacionalni Program razvoja obiteljskog smjestaja. Institut za turizam, Zagreb.
72. Kets de Vries, M. (1996). Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm. London: International Thomson Business Press
73. Klaric, S. (2010). „Mali hoteli - velika sansa za produljenje sezone“. *UT Revija za turizam*, Zagreb. (Oktobar/Novembar)
74. Klughardt, R. & Stohlker, K. I. (1994). Besondere Risiken des Familienunternehmens. CH-D-Wirtschaft.
75. Kolaković, M. (2006). Poduzetnistvo u ekonomiji znanja, Sinergija, Zagreb, (1)
76. Kramaric, Ž. (2010). Uloga malih i obiteljskih hotela u produljenju turističke sezone u RH, magisterski rad, EF Zagreb.
77. Kukina, M. P. (2009). Destinacijski menadžment. Zajednicki cilj mamac za turiste. *Strucna revija za turizam UT*, (09 – 10).
78. Kunst, I. (2011). Upravljanje turističkom destinacijom, Izazovi upravljanja turizmom, Institut za turizam, Zagreb
79. Lank, A. G. (1996). What do We mean by "A Family Business"? (Working Paper ). Lausanne: International Institute for Management Development (IMD).
80. Lansberg, I. (1995). Family Business: Field or Fad? In A. L. Carsrud (Ed.), *UCLA Frontiers of Family Firm Research*. Los Angeles.

81. Lerner, M., Haber, S. (2000). Performance factors of small tourism ventures: the interface of tourism entrepreneurship and the environment. *Journal of Business Venturing*, Vol. 16
82. Lordkipanidze, M., Brezet, H., Backman, M. (2005). The entrepreneurship factor in sustainable tourism development. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 13
83. Lowe, C. (1979). *Die Familienunternehmung - Zukunftssicherung durch Führung*. Dissertation, HSG, St. Gallen.
84. Magas, D. (2010, Maj). Destinacijski menadžment i sustav turističkih zajednica. *UT Stručna revija za turizam*, Zagreb.
85. Magas, D. (2008). *Destinacijski menadžment - Modeli i tehnike*. Sveučilište Rijeka.
86. Magas, D. (2008, April). *Destinacijski menadžment - Turisti traže doživljaj*. *UT, Stručna revija za turizam*, Zagreb.
87. Marenjak, S., Skenderović, V., Čengija, J. (2008). Uvod u javno - privatno partnerstvo, *Zbornik radova JPP, Arhitektonski fakultet Zagreb* (12).
88. Martinez, J. I., & Jimenez, P. (1995). Maintaining the Family Wealth while Maintaining the Family Firm: Strategic and Financial Considerations. In A. L. Carsrud (Ed.), *UCLA Frontiers of Family Firm Research*. Los Angeles.
89. Masa P. (2006) *Kultura u turizmu*, *UT, Stručna revija*, Zagreb, (3).
90. Методиески, Д. (2012). Туризмот во руралните средини, *Современост*, Скопје
91. McGehee, N. G., Kim K., Jennings, G. R. (2007). Gender and motivation for agri-tourism entrepreneurship, *Tourism Management*, Vol. 28
92. Mc Kercher, B. Cross, H. (2002). *Cultural Tourism*, The Haworth Press, Birmingham
93. Mikić, M., Orsag, S., Pološki Vokić, N., Švajlek, S. (2011). *Ekonomski leksikon*, Zagreb, Leksikografski zavod "Miroslav Krleža" i Masmedia.
94. Moscardo, G. (2008). Sustainable tourism innovation: Challenging basic assumptions. *Tourism and Hospitality Research*, 8 (1).
95. Moutinho, L. (2005). *Strateski menadžment u turizmu*. Masmedia, Zagreb
96. Murphy, P. E., Murphy, A. E. (2004). *Strategic Management for Tourism Communities*, Cromwell Press.

97. Nacionalna Udruga obiteljskih i malih hotela (2006). Kako unaprijediti ponudu. UT Strucna revija za turizam, Zagreb, (10).
98. Neubauer, F. & Lank, A. G. (1998). The Family Business: Its Governance For Sustainability. London: Macmillan Press.
99. Norris, F. Krueger (2002). Entrepreneurship – Critical perspectives on business and management. TJ International Ltd, Padstow, Cornwall. UK.
100. Pešut, M. K. (2006, Oktobar). Destinacijski proizvod. UT, Strucna revija za turizam (65) Zagreb.
101. Pešut, M. (2006) Destinacijski proizvod. Kako je Škotska uspjela? UT Strucna revija za turizam, Zagreb, 09.
102. Petrić, L. (2011). Upravljanje turističkom destinacijom. Ekonomski fakultet, Split.
103. Pine, A. (1992). Das erfolgreiche Familienunternehmen. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
104. Pinezić, N. (2014). Obiteljski smjestaj čuvar autentičnosti i najveći poduzetnički incubator. UT Strucna revija za turizam, Zagreb, (10).
105. Reginald L, A. (1997.) "The family firm's exclusion from business school research: Explaining the void; addressing the opportunity", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 21(3), str. 55.-71.
106. Renko, N. Kuvačić, D. Renko, S. (2007). Analiza empirijskog istraživanja o obiteljskom poduzetništvu... Ekonomski Pregled, 58 (1-2).
107. Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I. (2003). The Competitive Destination , A sustainable tourism perspective, CABI Publishing, London
108. Rosenbauer, C. (1994) Strategische Erfolgsfaktoren des Familienunternehmens im Rahmen seines Lebenszyklus. Dissertation, HSG, St. Gallen.
109. Sánchez Cañizares, S. M., López - Guzmán Guzmán, T. J. (2010). The relationship between level of education, Organizational Commitment and job satisfaction: an analysis in hotel establishment in Andalusia (Spain), *Acta Turistica*, No. 1, Vol. 22, Zagreb.
110. Sharma, P., Chrisman, J. J. & Chua, I. H. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review* 10(1): 1-35.
111. Smolčić Jurdana, D. (2003). Prednosti i ograničenja primjene koncepcije održivog razvoja turizma, doktorska disertacija. Ekonomski fakultet, Zagreb.

112. Trezner, Ž. (2008). Destinacijske menadžment kompanije (ili agencije). UT Stručna revija za turizam, Zagreb, br. 02 - 03, (46).
113. Šeparovic, P., I. (2006). Izazovi javnog menadžmenta – dileme javne uprave. Zagreb, Golden marketing – Tehnicka knjiga.
114. Širanović, V. (2015). „Silver Economy“ at the door. CHT - Croatian Health Tourism Magazine, Zagreb.
115. Škrtić, M. (2008). Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište Karlovac .
116. Upton, N. B., & Heck, R. K. Z. (1997). The Family Business Dimension of Entrepreneurship. In D. L. Sexton & R. W. Smilor (Eds.), Entrepreneurship 2000 (pp. 243-266). Chicago: Upstart Publishing Co.
117. Walsh, F. (1994). Healthy Family Functioning: Conceptual and Research Developments. Family Business Review 7(2): 175-198.
118. Wanhill, S. (2000). Small and medium tourism enterprises. Annals of Tourism Research. Vol. 27, No. 1
119. Ward, J. L. (1986). Family Ownership, Business Strategy and Performance: A Look at the PIMS Database. Paper presented at the 1986 Academy of Management Conference.
120. Ward, J. L. (1995). The Family's Strategic Mission. In A. L. Carsrud (Ed.), UCLA Frontiers of Family Firm Research. Los Angeles.
121. Ward, J. L. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. Family Business Review 10(4): 323-37.
122. Ward, J. L., & Mendoza, D. S. (1994). Global Perspectives on Family Business, Loyola University Chicago.
123. Watkins, D. (1996). How Relevant is the HRM Literature to Management Processes in the Family Firm? Paper presented at the Rencontres de St -Gall 1996, St. Gallen.
124. Weber, S., Mikacic, M. (1998). Determinante atraktivnosti turističkih destinacija - zupanija u Hrvatskoj. Turizam, god. 43., br 3–4.
125. Welsch, H. P. (1997). Family Business (from International Entrepreneurship and Small Business Bibliography). (2nd ed.). Chicago: DePaul University.
126. Wortman, M. S., Jr. (1995). A Typology of Family Firm Strategy. In A. L. Carsrud (Ed.), UCLA Frontiers of Family Firm Research. Los Angeles.
127. Zaudtke, D., & Ammerman, D. (1997). Family Businesses: The Next Generation. Management Review (of the AMA) 86(No. 2 February).



### Извори од интернет

1. Anthony, G. (2013). The Third Way: The Renewal of Social Democracy, John Wiley & Sons, (76). [www.amazon.co.jp/...Third-Way](http://www.amazon.co.jp/...Third-Way) Преземено на 18 јануари 2015 г.
2. Associazione Nazionale Alberghi Diffusi (2014). 2015 г. [www.alberghidiffusi.it](http://www.alberghidiffusi.it) Преземено на 30. јануари.
3. British Society of Soil Science (2014). <http://www.soils.org.uk> Преземено на 15. јануари 2015 г.
4. Државен завод за статистика на Република Македонија (2014). Регионите во Република Македонија, Скопје. Регионален годишник. [www.stat.gov.mk/Pu](http://www.stat.gov.mk/Pu) Преземено на 15. јануари 2015 г.
5. UNWTO (2011) Tourism Highlights (2006–2011). [www.mkt.unwto.org/.../unwtohighlights12enhr.p](http://www.mkt.unwto.org/.../unwtohighlights12enhr.p). Преземено на 3. март 2015 г.
6. European Union Studies (2014). “Europe, the best destination for seniors” [www.ec.europa.eu/DocsRoom/documents/](http://www.ec.europa.eu/DocsRoom/documents/) Преземено на 3 март 2015 г.
7. Националната стратегија за рурален туризам 2012–2017, Министерство за Економија, Сектор за Туризам. [www.targetcomm.com.mk](http://www.targetcomm.com.mk) Преземено на 3. март 2015 г.
8. TOMAS (2010). Institut za turizam, Zagreb. [www.iztzg.hr](http://www.iztzg.hr) Преземено на 8. април, 2015 г.
9. Po di Lombardia – Turismo (2014). Web Portal. Преземено на 15. декември 2014 г. [www.podilombardia.it/](http://www.podilombardia.it/)
10. STAR - Statistical networks in Tourism sector of Adriatic Regions (2013).. [www.startourism.eu/Statica.asp?p=regione-emilia-romagna](http://www.startourism.eu/Statica.asp?p=regione-emilia-romagna) Преземено на 20. декември 2014 г.
11. Eur - Lex web site (2004). Green Paper on public-private partnerships and Community law on public contracts and concessions, <http://eur-lex.europa.eu> Преземено на 20. јануари 2015 г.
12. EUR-Lex (2013). Access to European Union law. Regulation (EU) No 1287/2013 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2013 establishing a Programme for the Competitiveness of Enterprises and small and medium-sized enterprises (COSME) (2014-2020) [www.eur-lex.europa.eu/homepage.html](http://www.eur-lex.europa.eu/homepage.html) Преземено на 20. март, 2015 г.
13. European commission (2010). A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Communication from the commission EUROPE 2020, Brussels [www.ec.europa.eu/eu2020/...](http://www.ec.europa.eu/eu2020/) Преземено на 20. март, 2015 г.

14. Ministarstvo gospodarstva, obrta, rada i poduzetnistva Republike Hrvatske (2008). Uprava za malo gospodarstvo. [www.minpo.hr/default.aspx?id=22](http://www.minpo.hr/default.aspx?id=22) Преземено на 5. јануари 2015 г.
15. Miljevic, S., Ruzic, D.(2014). Domus Bonus i online booking obiteljskog smjestaja. Presentacija, Opatija, <https://www.hgk.hr/.../nacionalni-forum-obiteljski-smj> Преземено на 3. ноември 2014 г.
16. Projekt dodjele oznake kvalitete. "Kvarner family". (2011) Uputa za provođenje projekta -. Opatija, travanj 2011 г. [www.tzpunat.hr](http://www.tzpunat.hr) Преземено на 3. ноември 2014 г.
17. Živadinov, P. I. (2014). Nacionalni Forum obiteljskog smještaja Hrvatske Opatija, 15. listopada 2014. г. [www.kvarnerfamily.hr](http://www.kvarnerfamily.hr) Преземено на 20. ноември 2014 г.
18. Tourism Marketing & Communication Consultant, Milan, Italy and Zagreb, Croatia. [www.adriatic-centre.com/LB.CV.eng.doc](http://www.adriatic-centre.com/LB.CV.eng.doc) Преземено на 22. октомври 2014 г.
19. Free-lance consultant, Rome Area, Italy / International Trade and Development. <https://it.linkedin.com/pub/sergio-zeriali/1a/176/867> . Преземено на 2. јануари 2015 г.
20. Zeriali S. (2009). Upravljanje destinacijama i korisnički aspekti istraživanja posjetitelja. Talijanski institut za vanjsku trgovinu, Zagreb, 2009. [www.ffzg.unizg.hr/talijan/?page](http://www.ffzg.unizg.hr/talijan/?page) ... Преземено на 7. јануари 2015 г.
21. Founder at Tall Poppies Scotland Ltd - Tourism business consultancy. [www.tourismsociety.org/consultant-details/.../ms-jennifer-medcalf.htm](http://www.tourismsociety.org/consultant-details/.../ms-jennifer-medcalf.htm) Преземено на 8. јануари 2015 г.
22. *Federal Ministry of Economy, Family and Youth of the Republic of Austria.* [www.en.bmwfw.gv.at](http://www.en.bmwfw.gv.at) . Преземено на 12. јануари 2015 г.
23. Gîtes de France, holiday rentals, chambres d'hôtes, seasonal rentals - official website. <http://www.gites-de-france.com> , Преземено на 8. јануари 2015 г.
24. Националната стратегија за рурален туризам 2012–2017, Министерство за Економија, Сектор за Туризам. [www.targetcomm.com.mk](http://www.targetcomm.com.mk) Преземено на 13. јануари 2015 г.
25. Закон за трговските друштва (2012). Службен весник на Р.М бр. 166 [www.slvesnik.com.mk/](http://www.slvesnik.com.mk/) Преземено на 17 јануари 2015 г.
26. Влада на Република Македонија (2009). Национална стратегија за развој на туризмот (2009–2013) Скопје, [www.economy.gov.mk/files](http://www.economy.gov.mk/files). Преземено на 15. јануари 2015 г.

27. Националната стратегија за рурален туризам (2012 – 2017). Министерство за Економија, Сектор за Туризам. [www.targetcomm.com.mk](http://www.targetcomm.com.mk) Преземено на 13. јануари 2015 г.
28. Службен весник на РМ (бр.6/2012 година), [www.slvesnik.com.mk](http://www.slvesnik.com.mk), Преземено на 19. јануари 2015 г.
29. Ministarstvo turizma (2014). Pravilnik o izmjenama i dopunama pravilnika o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine »hoteli«. [www.mint.hr](http://www.mint.hr) Преземено на 7 февруари 2015 г.
30. Giancarlo Dall'Ara (2010). Manuale dell'Albergo Diffuso, L'idea, la gestione, il marketing dell'ospitalità diffusa. [www.giancarlodallara.com](http://www.giancarlodallara.com) Преземено на 10. јануари 2015 г.
31. [www.villaretrosi.it](http://www.villaretrosi.it) Преземено на 30. јануари 2015 г.
32. [www.clubalbergodiffuso.it/pagine/comeglians.html](http://www.clubalbergodiffuso.it/pagine/comeglians.html) Преземено на 30. јануари, 2015 г.
33. Државен завод за статистика на РМ (2014). Туризам во Република Македонија 2009 – 2013, *Статистички преглед*. <http://www.stat.gov.mk> Преземено на 7. јануари 2015 г.
34. Програмата „Поттикнување на успехот“ на Хрватската банка за обнова и развој, преземено на 17. ноември 2015 г. [www.hbor.hr](http://www.hbor.hr)
35. Obiteljski i mali hoteli - projekti u tijeku (2014). [www.omh.hr](http://www.omh.hr) Преземено на 8. јули 2014 г.
36. Regione Abruzzo - Home page portale [www.regione.abruzzo.it](http://www.regione.abruzzo.it) Преземено на 10. јануари 2015 г.
37. Comune di Santo Stefano di Sessanio - Home page portale [www.comunesantostefanodisessanio.aq.it/](http://www.comunesantostefanodisessanio.aq.it/) Преземено на 10. јануари 2015 г.
38. UNDP (2008) Sharing Innovative Experiences: Examples of Successful Public-Private Partnerships. New York: United Nations Development Programme, [www.undp.ro/download/UNDP\\_Successful%20PPP.pdf](http://www.undp.ro/download/UNDP_Successful%20PPP.pdf) Преземено на 10 јануари 2015 г.

**Никола Бизоев**

**Развој на мали и фамилијарни хотели како можност за промоција на  
македонскиот туристички бренд**

**Универзитет “Гоце Делчев” - Штип**